

Manual de gestión de proyectos de desarrollo bajo el Enfoque de Marco Lógico (EML)



Autor: Manuel Alba Cano

Impreso con el auspicio de la Red Española de Desarrollo Rural



Edición 2012



España, 2012

Red Española de Desarrollo Rural

Manual de gestión de proyectos de desarrollo bajo el Enfoque de Marco Lógico (EML)

Manuel Alba Cano

"Este manual está pensado para que tenga la mayor difusión posible y que, de esa forma, contribuya al conocimiento y al intercambio de ideas. Por tanto, se autoriza su reproducción total o parcial, siempre que se cite la fuente y se realice sin ánimo de lucro".

Índice

1. Presentación

2. Conceptos básicos

- 2.1. Definición de “proyecto”
- 2.2. Ciclo de un proyecto
- 2.3. La metodología del Enfoque de Marco Lógico (EML)
- 2.4. Metodologías de análisis participativas

3. Identificación del proyecto

- 3.1. Análisis de contexto
- 3.2. Análisis de participación
- 3.3. Análisis de problemas
- 3.4. Análisis de objetivos
- 3.5. Análisis de alternativas
 - 3.5.1. Análisis de alternativas por el método FODA
 - 3.5.2. Análisis de alternativas por el método de pesos ponderados

4. Formulación del proyecto

- 4.1. Diseño del proyecto
 - 4.1.1. Lógica de intervención
 - 4.1.2. Factores externos
 - 4.1.3. Indicadores y fuentes de verificación
 - 4.1.4. Revisión final
- 4.2. Planificación detallada
 - 4.2.1. Cronograma de actividades
 - 4.2.2. Presupuesto
 - 4.2.3. El Marco lógico en cascada

5. Ejecución, Seguimiento, Evaluación y Viabilidad.

- 5.1. Ejecución
- 5.2. Seguimiento
- 5.3. Evaluación
- 5.4. Viabilidad
 - 5.4.1. Políticas de apoyo
 - 5.4.2. Aspectos institucionales
 - 5.4.3. Aspectos financieros y económicos
 - 5.4.4. Tecnología apropiada
 - 5.4.5. Aspectos socioculturales
 - 5.4.6. Consideraciones medioambientales
 - 5.4.7. La incorporación de la perspectiva de género

6. Anexo: propuesta de guión para elaborar el documento de formulación

7. Glosario de términos

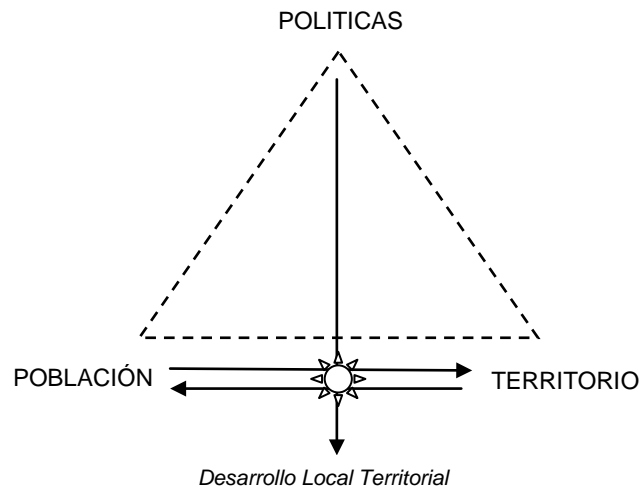
8. Bibliografía recomendada

1. Presentación

Este manual fue diseñado en su primera edición para el *Programa de Desarrollo Local y Fortalecimiento Municipal de Honduras (PRODEMHN)*, financiado por la *Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)*, con el objetivo de acompañar la formación de gestores de proyectos de desarrollo. Ahora, tras ser revisado y debidamente actualizado se presenta como una herramienta que oportunamente está destinada y orientada a mejorar la capacidad de gestión de proyectos de desarrollo local.

En este documento se aborda la gestión de proyectos desde el enfoque integrado del *Marco Lógico*, en donde se concibe el proyecto como un ciclo con 4 fases: *identificación, formulación, ejecución-seguimiento y evaluación*. Se ha elegido este enfoque por ser el más adecuado ante el nuevo de gestión de proyectos de desarrollo. El manual se ha redactado como una guía práctica para los que quieran iniciarse en la gestión de proyectos de desarrollo, aunque puede ser útil también a gestores con experiencia que deseen actualizar sus conocimientos. En él se definen los conceptos fundamentales, y se ilustran con ejemplos.

Cuando se habla de proyectos de desarrollo local se hace referencia a intervenciones orientadas a mejorar el desarrollo económico y social de las personas o colectivos. No hay unanimidad sobre lo que significa “desarrollo económico y social” y cómo conseguirlo, pero sí lo hay en cuanto a que este desarrollo es un proceso a largo plazo, endógeno y acumulativo. Por eso, debe ser participativo, que responda a los intereses y necesidades de la población y que implique sus propias capacidades y los recursos existentes en su territorio. En este contexto, se considera pertinente promover el nuevo rol de los grupos de acción territorial como articuladores de los procesos de desarrollo.



Es habitual, ver con demasiada frecuencia como algunas iniciativas de desarrollo no consiguen su objetivo de mejorar las condiciones de vida de la población, bien porque no responden en su diseño a sus necesidades sentidas, o porque los logros no se pueden mantener en el tiempo. Son muchas las causas que pueden hacer fracasar un proyecto de desarrollo, pero la mayoría se derivan de un análisis defectuoso de la situación, y de una incorrecta identificación o planificación del mismo. Por eso, estos tres aspectos se abordarán con detenimiento en este documento.

El manual empieza con un capítulo donde se definen los conceptos básicos sobre la gestión de proyectos, y a continuación se presentan tres capítulos que responden a cada una de las fases de su ciclo: *identificación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación*. El primero de ellos hace referencia a cómo se lleva a cabo la identificación de un posible proyecto y los análisis que requiere. Seguidamente, se aborda su formulación, primero con el diseño y después con la

planificación detallada. Y por último, se describen las fases de ejecución, seguimiento y evaluación, incidiendo en el concepto de viabilidad.

El manual se complementa con el anexo de una guía para elaborar en 10 sencillos pasos un documento de formulación de un proyecto de desarrollo, un glosario de los términos más importantes y un conjunto de documentos bibliográficos recomendados.

2. Conceptos básicos sobre proyectos

Definición de “proyecto”

Ciclo de un proyecto

La metodología del Enfoque de Marco Lógico

Metodologías de análisis participativas

2.1. Definición de “proyecto”

Se define un proyecto como cualquier intervención que tiene las siguientes características:

1. Está planificada.
2. Está destinada a lograr un objetivo.
3. Tiene un presupuesto determinado.
4. Tiene un plazo definido.

La metodología de gestión de proyectos se puede aplicar a intervenciones de distinto tamaño, duración o presupuesto.

P.ej. Se pueden abordar con la misma metodología proyectos tan dispares como unas capacitaciones, la construcción de un mercado municipal, la mejora de un proceso administrativo o la generación de ingresos en una municipalidad.

Es importante no confundir un proyecto con un **proceso**. El proceso es una actividad de duración indefinida. No obstante muchos proyectos pueden generar procesos nuevos.

P.ej. Las tareas de administración de una Municipalidad constituyen un proceso, lo que no impide que haya un “proyecto de mejora” de este proceso. Un proyecto de abastecimiento de agua potable en una comunidad dará lugar, cuando termine, a un proceso de gestión de ese servicio.

Cuando un proyecto es complejo, se puede descomponer en otros más simples. A veces, para referirnos a un proyecto que engloba a otros utilizamos el término **programa**, y para referirnos a proyectos que son partes de otros mayores usaremos el término **componente**.

P.ej. 1 programa con 2 proyectos, y cada proyecto con 3 componentes:

Programa de abastecimiento de Agua Potable en el Municipio de Los Castores.

Proyecto de Agua Potable en la Comunidad de Santa María.

Componente de infraestructura en Santa María.

Componente de educación y sensibilización en Santa María.

Componente de gestión del servicio (mantenimiento del acueducto, etc.) en Santa María.

Proyecto de Agua Potable en la Comunidad de Santa Rosa.

Componente de infraestructura en Santa Rosa.

Componente de educación y sensibilización en Santa Rosa.

Componente de gestión del servicio (mantenimiento del acueducto, etc.) en Santa Rosa.

2.2. Ciclo de un proyecto

En un proyecto se pueden considerar 4 fases.

1º Identificación

Primera aproximación al proyecto, que incluye el análisis de la participación, de los problemas, de los objetivos y de las alternativas, así como la elaboración, consensuada entre todas las partes implicadas, de una lógica de intervención expresada globalmente en objetivos, resultados y actividades.

La identificación a menudo parte de la **programación** general de acciones de desarrollo, que están contenidas en los planes municipales, o que son disposiciones de determinados programas nacionales de inversión pública, o que forman parte de las estrategias de cooperación al desarrollo de los organismos de cooperación internacional. Independientemente de cual sea su origen, lo habitual es que la identificación esté orientada por el contenido de una programación específica.



2º Formulación

Determinación de todos los aspectos detallados de un proyecto, que además de la información recogida en la identificación, debe incluir al menos, los indicadores del logro de los objetivos y resultados, las fuentes de verificación de esos indicadores, los factores externos al proyecto que le pueden afectar; además de los estudios de viabilidad económica, social, medioambiental, etc., el cronograma de ejecución de actividades y su presupuesto detallado.

3º Ejecución - Seguimiento

La ejecución es la realización del proyecto con el fin de alcanzar paulatinamente los resultados especificados en el documento de formulación y con ello el objetivo esperado. Paralelamente a la ejecución se lleva a cabo el seguimiento, que es el estudio y la valoración de la marcha del proyecto, que compara el trabajo realizado frente al planificado, y en el caso de que haya diferencias importantes, aplica medidas correctivas en el procedimiento de ejecución o en la formulación del proyecto.

4º Evaluación

La evaluación consiste en hacer una apreciación sobre un proyecto en curso o acabado. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe propiciar informaciones creíbles y útiles, que permitan mejorar de forma progresiva la gestión de futuros proyectos.

2.3. La metodología del Marco Lógico

Es la metodología participativa de gestión del ciclo de un proyecto de desarrollo. Sigue la “lógica” de causa-efecto o medios - fines para relacionar todos los elementos de una intervención. Esta metodología cubre 3 áreas:

- 1º. El análisis del contexto de la intervención.
- 2º. El ordenamiento y la estructuración de las ideas.
- 3º. La presentación del proyecto de una forma clara y normalizada.

Algunas veces se encuentran proyectos que aparentemente han sido formulados bajo la metodología del Marco Lógico y sin embargo sólo han aplicado esta metodología para la redacción y presentación del proyecto y no como una herramienta de análisis del contexto ni de ordenación participativa de las ideas. Este es un error que hay evitar.

Los aspectos más importantes que forman parte de un proyecto diseñado con el Marco Lógico se resumen en la **Matriz del Marco Lógico**. A lo largo de este manual se explicará con detalle el contenido de esta matriz.

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Factores Externos
Objetivo general	Objetivo al que se espera que el proyecto contribuya significativamente	Medidas (directas e indirectas) de consecución del O.G.	Instrumento de medida de los indicadores del O.G.	Acontecimientos, condiciones o decisiones, fuera del control del proyecto, necesarias para conseguir el O.G.
Objetivo específico	El efecto que se espera lograr como resultado del proyecto	Medidas (directas e indirectas) de consecución del O.E.	Instrumento de medida de los indicadores del O.E.	Acontecimientos, condiciones o decisiones, fuera del control del proyecto, necesarias para conseguir el O.E.
Resultados	Resultados que la gestión del proyecto debe garantizar	Medidas (directas e indirectas) de consecución de los R.	Instrumento de medida de los indicadores de los R.	Acontecimientos, condiciones o decisiones, fuera del control del proyecto, necesarias para conseguir los R.
Actividades	Las actividades que el proyecto tiene que emprender para producir los resultados	Medios Bienes y servicios necesarios para llevar a cabo el proyecto	Costes Precio de los medios	Acontecimientos, condiciones o decisiones, fuera del control del proyecto, necesarias para conseguir las A.

2.4. Metodologías de análisis participativas

Las metodologías de análisis participativo son instrumentos que permiten hacer un análisis de las necesidades existentes y de sus posibles soluciones, conjuntamente entre todas las partes afectadas. Son muy recomendados para llegar a conocer las “**necesidades sentidas**” de un colectivo y los distintos puntos de vista que se tienen para afrontarlas.

En varios manuales de “enfoque del marco lógico”, se propone la metodología participativa denominada **Taller del Marco Lógico**: un instrumento que facilita que las partes involucradas en una situación compleja participen en su análisis, en la planificación de sus soluciones, y que alcancen una visión compartida.

El Taller del Marco Lógico:

- Se celebra en el área del proyecto.
- Incluye a todas las partes involucradas.
- Es impartido por un moderador independiente que domine la técnica del Marco Lógico.
- Utiliza técnicas de visualización (con tarjetas) para centrarse en los aspectos clave.
- Se inicia con la exposición de la información recopilada específicamente.

La participación de los beneficiarios en los talleres puede llegar a ser complicada, por su número y su nivel cultural. Para que los beneficiarios puedan expresar sus opiniones y prioridades, pueden participar en el taller a través de algunos representantes, o se pueden realizar más talleres simplificados con grupos numerosos de beneficiarios.

En el taller se llevan a cabo todas las fases de la identificación y diseño del *proyecto* (*Análisis de la participación, Análisis de los problemas, Análisis de los objetivos, Análisis de las estrategias, Lógica de intervención, Factores externos, Factores de viabilidad, Indicadores y sus Fuentes de Verificación*).

3. Identificación de un proyecto

- Análisis de **contexto**
- Análisis de **participación**
- Análisis de **problemas**
- Análisis de **objetivos**
- Análisis de **alternativas**
 - Análisis de alternativas por el método FODA
 - Análisis de alternativas por el método de pesos ponderados



En la etapa de identificación se definen las líneas básicas de un proyecto entre **todas las partes implicadas**, partiendo de un análisis conjunto de las necesidades sentidas y de un compromiso sobre la estrategia de intervención a seguir para cubrir estas necesidades.

Los proyectos de desarrollo deben abordar ante todo “**necesidades sentidas prioritarias**”, ya que de otra manera es difícil garantizar la contribución de los implicados una vez finalizada la intervención, ya que éstos aplicarán sus escasos recursos para cubrir sus verdaderas “necesidades sentidas prioritarias”, y no otras.

P.ej. En una comunidad donde no hay agua potable, el acceso al agua puede parecer una “necesidad” para un agente de desarrollo local o la propia autoridad municipal. Sin embargo, para los pobladores quizá no sea una “necesidad sentida prioritaria” porque no conocen la relación que existe entre el agua contaminada y las enfermedades. Esta necesidad puede convertirse en “sentida y prioritaria” con una campaña de educación y sensibilización previa.

En la fase de identificación se debe analizar la **convergencia de las prioridades** de los distintos participantes. En el caso de que las prioridades no coincidan no es recomendable imponer los criterios de unos sobre otros.

Para llegar a un diálogo entre todas las partes vinculadas por un posible proyecto se deben utilizar **metodologías de diagnóstico participativo**, que permitan exponer diferentes puntos de vista de forma directa. En el anexo A.1 se da un ejemplo de metodología de análisis participativo.

Igualmente, es muy recomendable utilizar técnicas visuales que permitan escribir las ideas principales en un lugar visible para todos. En este manual se describe la **técnica de tarjetas**, que consiste en escribir cada idea en una tarjeta de papel o cartón, que se pega o despega sobre un tablón o la pared, de manera que sea legible por todos los participantes.

Para realizar un taller participativo con tarjetas son necesarios: un tablón, pizarra o pared, tarjetas de cartón o papel (preferiblemente de colores), marcadores gruesos y cinta adhesiva para pegar las tarjetas.

3.1. Análisis de contexto

Cómo punto de partida para la identificación se realiza un breve estudio – diagnóstico sobre el contexto de la intervención desde los siguientes aspectos:

- Caracterización sociodemográfica.
- Caracterización económica y política.
- Identificación institucional.
- Políticas nacionales y locales existentes y relacionadas.
- Recursos disponibles.

El objetivo del análisis de contexto es contar con un mínimo de información sobre el entorno donde se va a intervenir, que nos ayude en las demás fases de la identificación.

3.2. Análisis de participación

Para que este análisis sea correcto y completo, la situación debe describirse conforme a los intereses y actividades de todas las partes involucradas, aunque a menudo nos encontraremos con visiones diferentes de la misma realidad.

El análisis de participación debe:

1. Identificar **todas** las partes que puedan estar interesadas, afectadas o implicadas de una u otra forma: posibles beneficiarios, perjudicados, instituciones públicas y privadas con responsabilidades o experiencia, especialistas, etc. Si hay muchas partes, se pueden agrupar para facilitar el análisis.

P.ej. En un proyecto de agua potable identificamos todos los participantes:

- **Beneficiarios:** Población general y especialmente mujeres y niños, el colectivo de dueños de locales de comidas, comerciantes, etc.
- **Perjudicados:** Propietarios de los terrenos donde se localiza el manantial o de los lugares donde se construirán las infraestructuras, vendedores de agua embotellada, etc.
- **Instituciones:** Municipalidad, Instituto público de agua y alcantarillado, programas gubernamentales de salud pública, ONG de desarrollo de la zona, agencias financiadoras, etc.
- **Otros:** Promotores de la idea, promotores sociales, responsables de proyectos similares cercanos, ingenieros de agua y saneamiento, etc.

2. Estudiar **algunos** grupos con más profundidad. Posiblemente no todas las partes tengan la misma implicación en el posible proyecto, por eso es necesario seleccionar los que consideremos más importantes y analizarlos en detalle según los factores que se estimen convenientes (problemas, intereses, potencial, etc.).
3. Establecer **prioridades**. Posiblemente no todos los grupos tienen los mismos puntos de vista o intereses, por lo que es necesario prever los posibles conflictos, y decidir qué puntos de vista son los que merece la pena apoyar.

P.ej. Los intereses de los beneficiarios y afectados por el proyecto posiblemente sean contrarios. Si se elige priorizar los intereses de los beneficiarios es necesario incluir en el proyecto actividades que compensen los posibles daños a los perjudicados, integrándoles de alguna forma en el proyecto como beneficiarios, o en su lugar estudiando posibles indemnizaciones.

Costos y beneficios del proceso de participación

Costos	Beneficios
1. Aumento de los costos, por la realización de las actividades de participación y el contrato de los encargados de ellas.	1. Mejor identificación de necesidades y demandas, y por lo tanto, mejor identificación del proyecto.
2. Posible conflicto entre las expectativas generadas y el producto real.	2. Posibilidad de identificar nuevos problemas.
3. Debilitamiento de la lógica del proyecto. Este se vuelve -en algunos casos- más "abierto", esto es, los técnicos ven dificultada su estimación de los costos y beneficios del proyecto pues gran parte de las decisiones se dejan a los beneficiarios. Eso dificulta la evaluación.	3. Mejor estimación de los beneficios y de los costos del proyecto, i) porque éste está mejor definido, ii) porque se tienen más datos acerca de los efectos esperados.
4. Enfoque exagerado en la participación, que lleva el punto anterior a su extremo, donde los técnicos sólo actúan como iniciadores y catalizadores de procesos. En este caso, el proyecto deja de ser tal.	4. Fortalecimiento de los lazos sociales de la comunidad involucrada.
5. Posibilidad de que las necesidades y demandas que se presentan a los técnicos sean las del grupo dominante o la de los líderes, no las del conjunto de la población.	5. Mayor compromiso de los beneficiarios en el proyecto, lo cual aumenta su sostenibilidad en el tiempo.

Fuente: CEPAL: *Manual de identificación, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo rural*, 1999



PREGUNTAS CLAVE

- ¿Cuáles son los grupos que más necesitan ayuda externa?
- ¿Qué grupos muestran mayores oportunidades de involucrarse en el proyecto?
- ¿Cuáles son los conflictos que probablemente ocurrirán al apoyar a ciertos grupos y qué medidas pueden tomarse para evitar estos conflictos?

Matriz de análisis de implicados	INFLUENCIA BAJA	INFLUENCIA ALTA
	Potenciales beneficiarios Se requerirán iniciativas especiales si se quieren proteger sus intereses.	Potenciales contrapartes Habrá que construir buenas relaciones de trabajo con estos implicados y entre ellos para asegurar una coalición efectiva de apoyo al proyecto.
	Importancia Alta	
	Importancia Baja	
	Neutrales al proyecto Requerirán seguimiento y evaluación limitados. Raramente serán sujetos de la gestión y actividades del proyecto.	Potenciales opositores Pueden ser una fuente de riesgo para el proyecto. Necesitarán un seguimiento y gestión cuidadosa.

IMPORTANCIA
 es la prioridad que la organización otorga a cada uno de los grupos e instituciones identificados.

INFLUENCIA
 es la capacidad de los grupos para resolver por sí mismos los problemas y desafíos a los que se enfrentan y para controlar las decisiones en el proyecto, facilitando o dificultando su ejecución.

Tabla de implicados

BENEFICIARIOS		NO BENEFICIARIOS	
Directos	Indirectos	Neutrales	Oponentes
		Excluidos	Perjudicados



3.3. Análisis de los problemas

En este análisis se estudian los problemas de un colectivo y se ordenan según una relación de *causa-efecto* para elaborar un **árbol de problemas**, que es un esquema de la **realidad negativa actual** que se quiere cambiar con el proyecto.

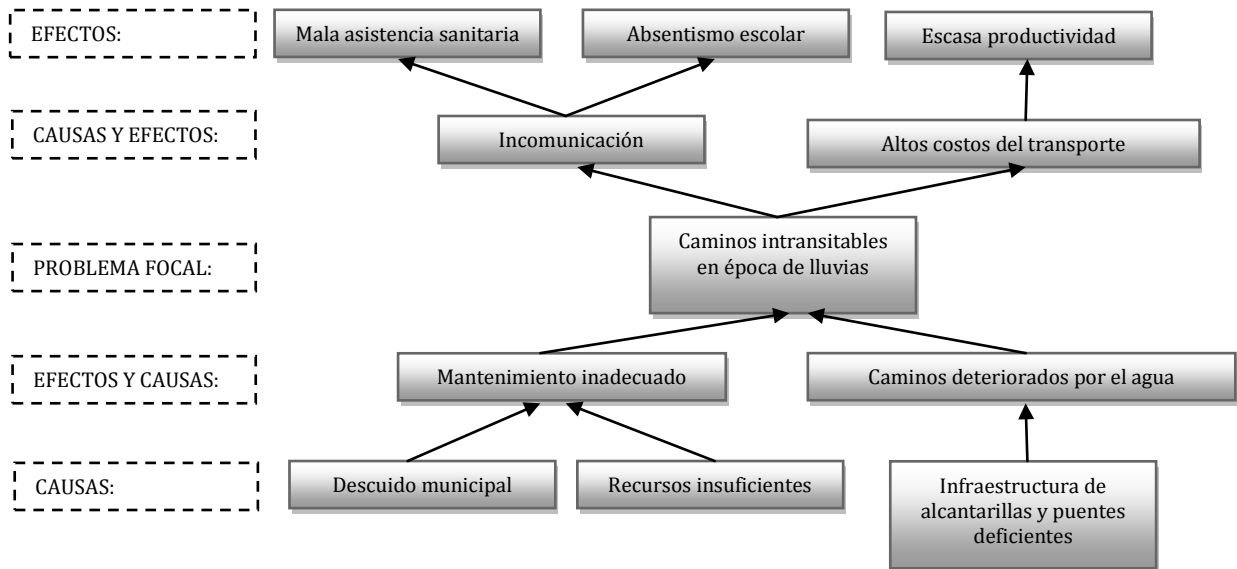
Para ello es habitual celebrar un **taller de formulación participativa** donde son convocados todos los implicados y cuyo resultado final tendrá mayor legitimidad, pues los problemas expuestos estarán relacionados con sus necesidades sentidas y prioritarias.

El análisis de problemas debe:

1. Detectar **todos** los problemas relacionados con el área de análisis, sin confundir lo que es un problema o **estado negativo**, con lo que es la "ausencia de una solución". Cada problema se debe escribir en una tarjeta, y sólo un problema por tarjeta.

P.ej. Analizando los problemas de los niños en un barrio, "la falta de una guardería municipal" no es un enunciado correcto de un problema, sino una ausencia de solución. El enunciado correcto sería del tipo "niños menores de 4 años con cuidados inadecuados". Enunciando así el problema, se evita restringir la solución únicamente a la "construcción de una guardería", y quedan abiertas otras posibles soluciones como ampliar el número de plazas de las guarderías existentes, organizar grupos de madres que se turnen para cuidar niños, contratar a personas para cuidar los niños en las casas, etc.

2. Identificar el **problema focal**. Se eligen los problemas que parecen principales, es decir, para los cuales el resto están relacionados por ser o consecuencia suya, y se colocan sus tarjetas en el centro del tablero. Las tarjetas de los problemas que son **causa** de los principales se colocan debajo de estos y los que son **consecuencia**, encima. Se van agrupando todos los problemas hasta que nos podamos quedar con uno que será el más importante, al que denominaremos focal o central.
3. Desarrollar el **árbol de problemas**. Se organizan todos los problemas en torno al problema focal, de forma que las causas queden por debajo, como las **raíces**, y los efectos por encima, como las **ramas**. Al hacer este ejercicio participativo, donde todas las opiniones son válidas y se tienen en cuenta, se observará que algunos problemas son a su vez causa y efecto (tendrán otros problemas por arriba y por debajo) o bien que otros problemas detectados en el paso 1 no están relacionados con el problema focal y quedan sueltos.



Se debe evitar definir el problema como la ausencia de una solución determinada, pues limita la búsqueda creativa de otras posibles soluciones.

**LA CORRECTA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA
NOS AHORRA LA MITAD DEL TRABAJO**

**NO TENEMOS
HOSPITALES**

**EXISTEN ALTAS TASAS DE
MORTALIDAD**

**LOS NIÑOS
CARECEN DE
ESCUELA**

**EXISTE MUCHO
ANALFABETISMO
ENTRE LA POBLACIÓN**

*¿Sabías
qué...?*

Cuando la NASA inició el lanzamiento de astronautas, descubrieron rápidamente que los bolígrafos no funcionarían con gravedad cero.

Para combatir este problema desarrollaron una serie de investigaciones para estudiar y resolver el problema.

Emplearon un año y 120 millones de dólares desarrollando un bolígrafo que escribiese con gravedad cero, hacia arriba y hacia abajo, bajo el agua, en prácticamente cualquier superficie incluido el cristal y en un rango de temperaturas desde bajo cero hasta más de 300°C.

Los rusos utilizaron un lápiz...

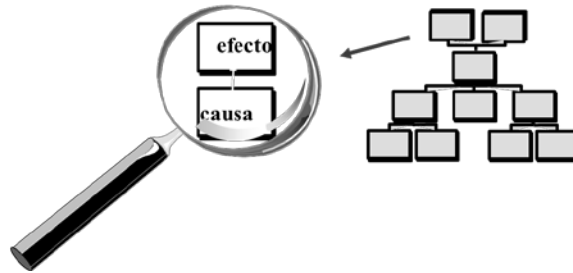


¿CUAL ES EL PROYECTO?

- ¿Cuál es el proyecto?- pregunta un evaluador.
- Bueno –responden los técnicos de la Dirección de Agricultura– queremos incentivar a los campesinos de N** a que compren tractores.
- ¿Y para qué querían tractores?
- El sistema de arado con bueyes es muy primitivo. Si araran con tractores, lo harían más rápido y más profundo, lo cual ayudaría a remover el suelo y a lograr una mejor siembra, lo cual ayudaría a que aumente la productividad de cada predio.
- Entonces, el proyecto es "aumentar la productividad", no "comprar tractores". En ese caso, convendría evaluar qué alternativas existen, aparte de los tractores, para aumentar la productividad. ¿Por qué los campesinos no han comprado tractores por su cuenta? Nadie se los prohíbe.
- No, pero probablemente esté fuera de su alcance.
- Entonces, deberíamos determinar cuál es el problema que desalienta la compra de tractores, y, más aún, cuál es el problema que hace que la productividad de esa zona sea baja. ¿Se deberá realmente a la tecnología? ¿O no tendrá las condiciones ecológicas adecuadas? En todo caso, antes de definir el proyecto debemos establecer el problema, y luego aquél aparecerá naturalmente.

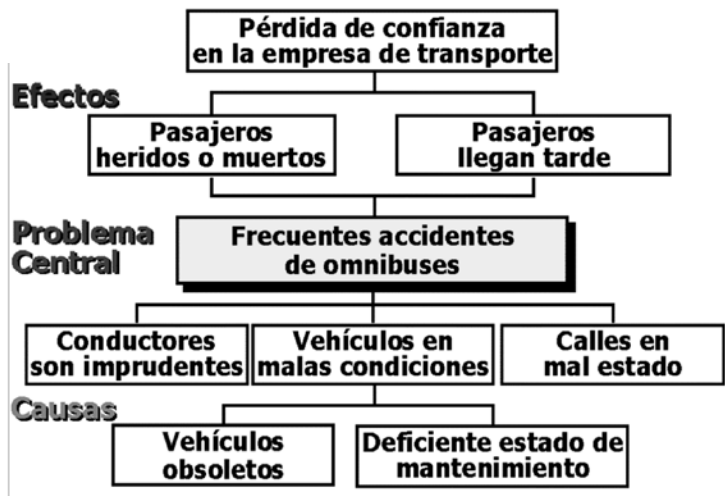
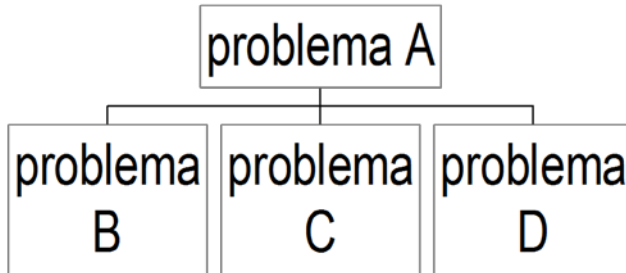
Fuente: CEPAL: *Manual de identificación, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo rural*, 1999

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los problemas existentes. 2. Determinar el problema más importante (focal, central, principal). 3. Ordenar el resto de problemas en causas y efectos en función al problemas focal. | <ol style="list-style-type: none"> 4. Elaborar un esquema que muestre las relaciones causa efecto. 5. Revisar el árbol y hacer los ajustes necesarios. 6. La clave es ¿por qué ocurre el problema focal? |
|--|---|



PREGUNTA CLAVE

La pregunta clave en cada caso es ¿POR QUÉ?, o dicho de otra forma, “A es causado por B, C, D ...”



ERRORES FRECUENTES

- DEFINIR LOS PROBLEMAS SIN LA PARTICIPACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS
- EXPRESAR LOS PROBLEMAS COMO AUSENCIA DE SOLUCIONES
- RECOGER EN LAS TARJETAS FORMULACIONES CONFUSAS O QUE REÚNAN VARIOS PROBLEMAS
- PRESENTAR EN EL ÁRBOL DE PROBLEMAS VINCULACIONES QUE NO RESPONDAN A LA RELACIÓN CAUSA-EFECTO
- IDENTIFICAR SOLO UNA CAUSA PARA CADA EFECTO CUANDO PUEDE HABER VARIAS



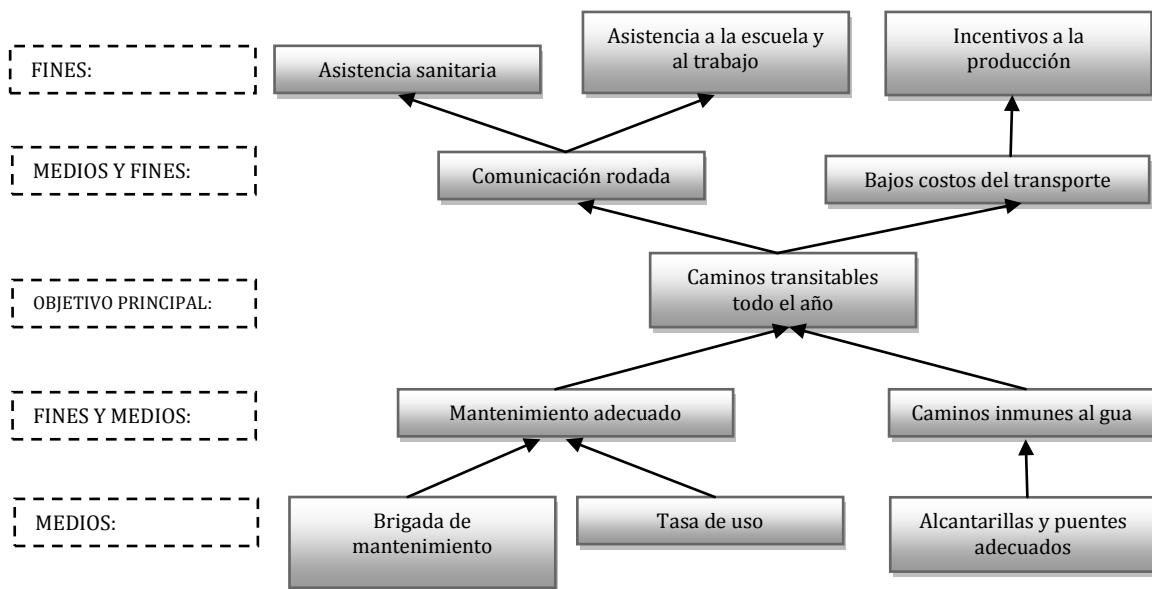
3.4. Análisis de los objetivos

En este análisis se transforma el árbol de problemas en un **árbol de objetivos**, donde los objetivos a conseguir se interrelacionan según la relación medios-fines. El árbol de objetivos es un dibujo de la **realidad positiva futura** que se quiere conseguir con el proyecto, y en él es importante no confundir los objetivos o **estados positivos** que deben ser duraderos, con las acciones necesarias para alcanzarlos.

P.ej. "Mejorar los caminos" no es un enunciado correcto de un objetivo, sino de una actividad. Un enunciado correcto puede ser "caminos transitables para el tráfico rodado todo el año".

En el análisis de objetivos:

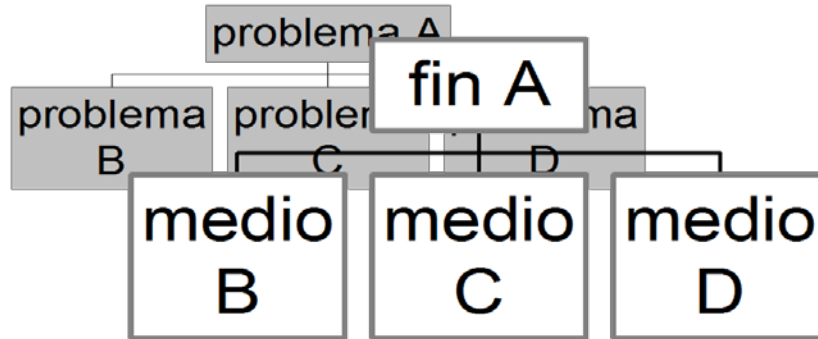
1. **Se transforman**, de arriba hacia abajo, todos los elementos del árbol de problemas en objetivos. Los problemas ahora se formulan como condiciones positivas. Si es necesario, se redacta de nuevo el objetivo para que exprese mejor la relación causa - efecto. Si se considera que un problema no se puede resolver o se decide no actuar sobre él no se lleva al árbol de problemas.
2. **Se revisan** las relaciones medios - fines, ya que, al transformar los problemas en objetivos, no se transforman automáticamente las relaciones causa-efecto en relaciones medio-fin. Se revisa el árbol de abajo a arriba, y si es necesario se reformulan los enunciados, se eliminan objetivos que parecen inalcanzables o innecesarios, y se agregan nuevos objetivos si es preciso. Es conveniente que este proceso se haga de manera participativa porque el consenso que se derive del ejercicio de decidir conjuntamente lo más conveniente para la intervención, incidirá en un mayor apoyo a la propuesta resultante.





PREGUNTA CLAVE

La pregunta clave en cada caso es ¿CÓMO ?, o en otras palabras “B. C, D, ... son medios para lograr A”.



Ejemplos de formulación de objetivos

ALTA INCIDENCIA DE ENFERMEDADES DE TRASMISIÓN HÍDRICA

REDUCIDA INCIDENCIA DE ENFERMEDADES DE TRANSMISIÓN HÍDRICA

DEFICIENTES SERVICIOS MÉDICO/SANITARIOS

MEJORADOS LOS SERVICIOS MÉDICO/SANITARIOS

NO EXISTE RED DE SUMINISTRO DE AGUA

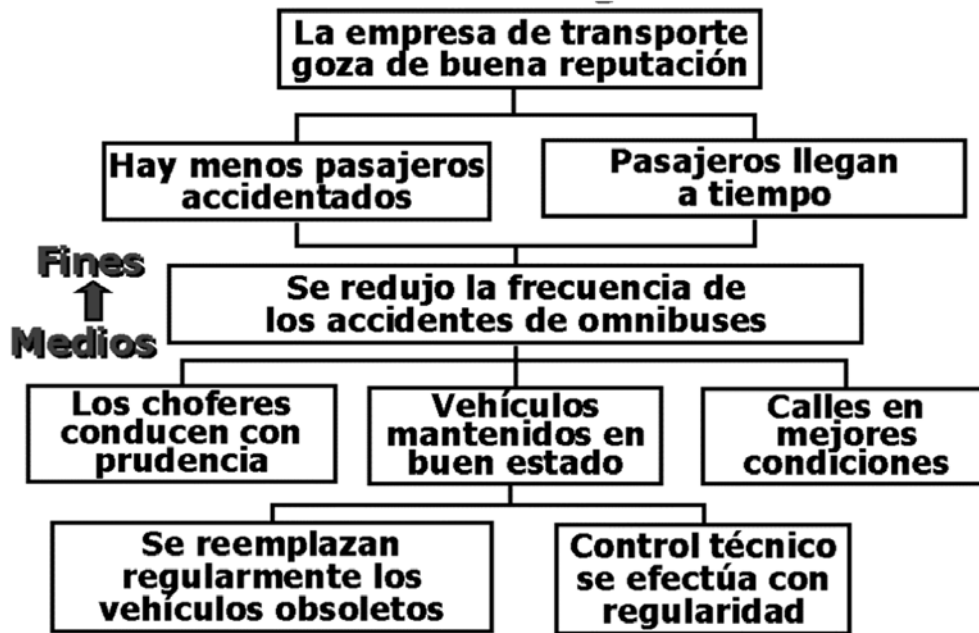
ESTABLECIDA RED DE SUMINISTRO DE AGUA

ESCASAS COSECHAS

MEJORADAS LAS COSECHAS

DISMINUCIÓN INGRESOS DE LOS PEQUEÑOS AGRICULTORES

AUMENTADOS LOS INGRESOS DE LOS PEQUEÑOS AGRICULTORES



ERRORES FRECUENTES



- DEFINICIÓN VAGA E IMPRECISA
- INCLUIR OBJETIVOS CON MÁS DE UNA DIMENSIÓN DE DESARROLLO
- SOLUCIONES DEMASIDADO AMBICIOSAS
- OPERATIVISMO: EXPRESAR LO QUE SE VA A HACER (dar curso, equipar, construir...) Y NO LO QUE SE QUIERE LOGRAR
- GRAMÁTICA: DESCRIBIR PROCESOS EN VEZ DE SITUACIONES ALCANZADAS

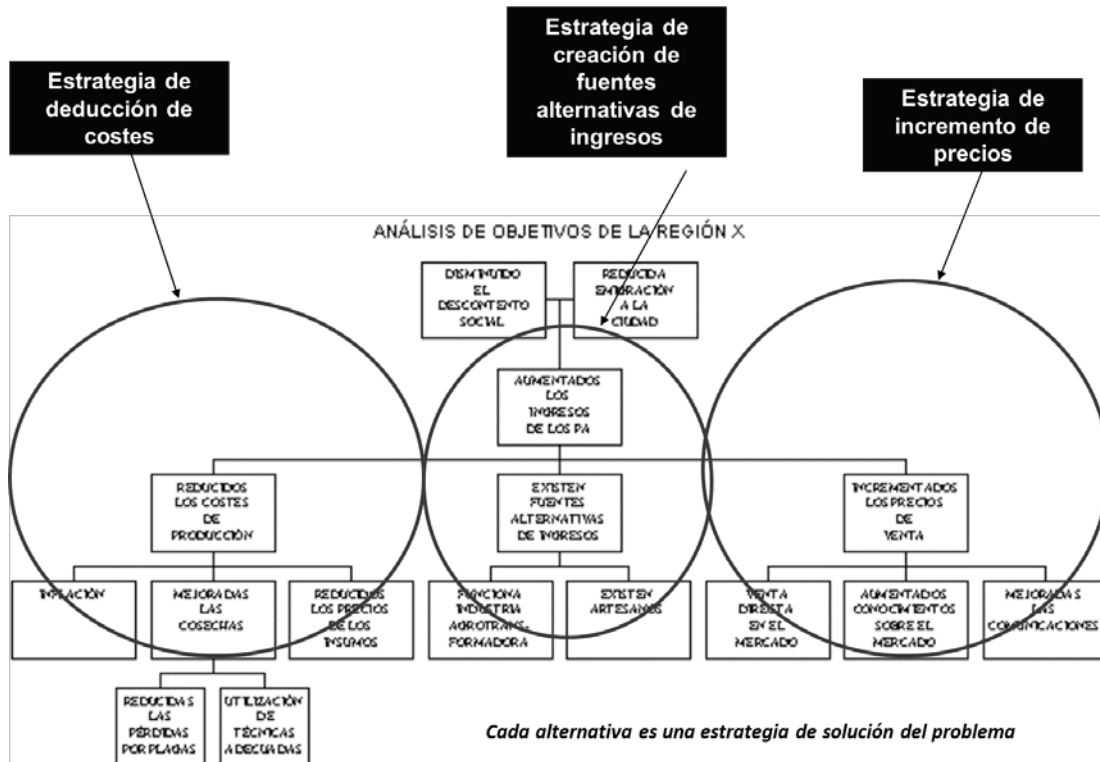
3.5. Análisis de alternativas

En algunos casos, para lograr un mismo objetivo se pueden llevar a cabo distintas intervenciones. En el árbol de objetivos las diferentes alternativas aparecen en las “raíces” que conducen al objetivo principal. Con el análisis de alternativas se comparan las distintas opciones para elegir la estrategia del proyecto más ventajosa.

P.ej. Para conseguir el objetivo de tener una población con menos enfermedades se han detectado 5 alternativas: (1) Utilización adecuada del agua potable y las letrinas, (2) educación sanitaria, (3) acceso universal al centro de salud, (4) personal médico preparado, (5) acceso a medicamentos esenciales. Después de un análisis de las distintas alternativas se decide elegir una estrategia preventiva que incluye las alternativas (1) y (2).

En el análisis de estrategias:

1. **Se identifican** las posibles alternativas del árbol de objetivos. Cada una se escribe en una tarjeta.
2. **Se eliminan** los objetivos que obviamente no son deseables o son imposibles de conseguir, o que se esperan alcanzar mediante otros proyectos llevados a cabo en el área.
3. **Se discuten** las implicaciones para todos los grupos afectados por cada alternativa, y se comparan para elegir la mejor. Si no se llega a un acuerdo se pueden introducir nuevos criterios de análisis o modificar la opción más prometedora incluyendo o eliminando elementos del árbol de objetivos.



Para una discusión sistemática y una selección más objetiva se pueden utilizar el método **FODA** o el método de **pesos ponderados**, ambos se explican a continuación:

3.5.1. Análisis de alternativas por el método FODA

En el método **FODA** se analiza para cada alternativa:

- **Fortalezas:** ventajas intrínsecas de cada alternativa.
- **Oportunidades:** ventajas que puede aprovechar del entorno.
- **Debilidades:** desventajas intrínsecas de cada alternativa.
- **Amenazas:** desventajas que le pueden venir del entorno.

P.ej. Para dar servicio de transporte de pasajeros a un nuevo barrio se comparan dos alternativas: Constituir una cooperativa de transporte o contratar una empresa ya existente.

Alternativa	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Cooperativa	+ Crea empleo en la comunidad + Más sensible a las necesidades de la comunidad.	+ Los vehículos se pueden utilizar para otros servicios. + Ingresos extras dando servicios a otras comunidades. + Ayudas a las cooperativas	+ No se tiene experiencia en el negocio del transporte + No se tiene experiencia en gestión de cooperativas	+ La competencia de otra empresa puede arruinar el negocio. + Las desavenencia de los socios pueden hacer que se disuelva la cooperativa
Empresa	+ Sencillo + Rápido	+ La competencia entre empresas permite negociar un contrato ventajoso. + Si no da buen servicio se puede cambiar.	+ Menor frecuencia + Trato poco amable.	+ Incumplimiento de los compromisos.

3.5.2. Análisis de alternativas por el método de pesos ponderados

Es un método numérico que permite cuantificar el valor de cada alternativa siguiendo los siguientes pasos:

1. Establecimiento de los **criterios a valorar** según los puntos de vista de los implicados, por ejemplo, coste, tiempo de ejecución, riesgos, viabilidad, etc.
2. **Ponderación** de estos criterios entre 0 y 10. Cuanto más importante se considere un criterio más puntos se le dará.
3. **Valoración de cada alternativa** entre 0 y 10 según cada criterio. Cuanto más ventajosa sea la alternativa según el criterio más puntos se le dará.
4. **Ponderación de los valores de cada alternativa**. Se multiplica cada valor por su ponderación.

P. ej. Para dar servicio de transporte de pasajeros a un nuevo asentamiento se comparan dos alternativas:

1. Constituir una cooperativa de transporte.
2. Contratar una empresa ya existente.

Las partes afectadas establecen, por consenso, como *criterios* de valoración el **coste inicial**, el **coste de mantenimiento**, el **beneficio social**, la **viabilidad** y el **tiempo** de puesta en marcha, que ponderan respectivamente con 7, 9, 5, 10 y 2 puntos. A continuación, valoran por consenso cada una de las *alternativas* según los criterios establecidos. Haciendo los cálculos correspondientes resulta que la alternativa de la cooperativa obtiene 173 puntos y la de la empresa 217, por lo que, para estas personas, es más ventajosa la alternativa de la empresa.

Criterios	Coste Inicial	Coste de mantenimiento	Beneficio social	Viabilidad	Puesta en marcha	Puntuación
(Ponderación)	(7)	(9)	(5)	(10)	(2)	
Cooperativa						
Valoración	2	7	10	4	3	14+63+
(Ponderación)	(2x7=14)	(7x9=63)	(9x5=50)	(4x10=40)	(3x2=6)	50+40+
						6=173
Empresa						
Valoración	8	5	2	9	8	56+45+
(Ponderación)	(8x7=56)	(5x9=45)	(2x5=10)	(9x10=90)	(8x2=16)	10+90+
						16=217

CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

ALTERNATIVAS A VALORAR POSIBLES CRITERIOS DE VALORACIÓN	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa "N"
Recursos disponibles *materiales				
Recursos disponibles *humanos/técnicos				
Tiempo				
Concentración en grupos de beneficiarios				
Adecuación a prioridades				
Riesgos				
Impactos esperados				
Viabilidad				
Otros criterios posibles				



TIPOLOGÍA DE CRITERIOS

- **Técnicos:** idoneidad de recursos, uso de recursos locales...
- **Financieros:** costes, viabilidad, necesidades de divisas...
- **Económicos:** rendimiento, coste/eficacia.

- **Institucionales:** capacidad, asistencia técnica, insumos...
- **Sociales:** participación local, motivación, limitaciones socio-culturales, diferencias en razón de sexo...
- **Ambientales:** costes y efectos...

4. Formulación del proyecto

Diseño del proyecto

Lógica de intervención
Factores externos
Indicadores y fuentes
Revisión final

Planificación detallada

Cronograma de actividades
Presupuesto
El Marco Lógico en cascada

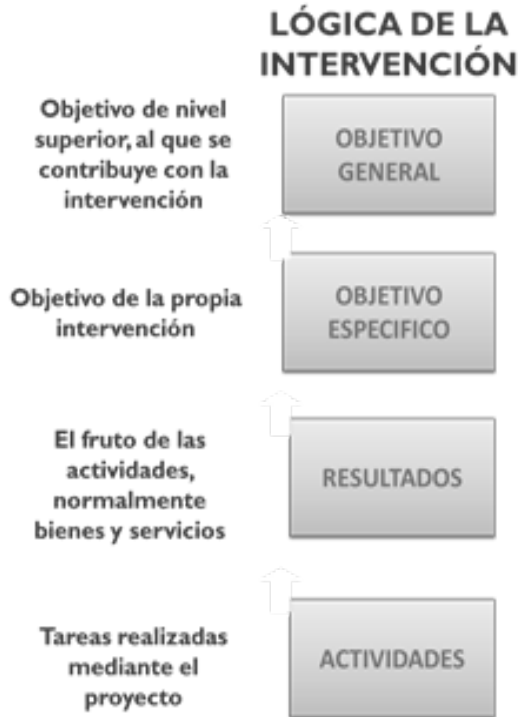


4.1. Diseño del proyecto

4.1.1. Lógica de intervención

Una vez escogida la alternativa o estrategia del proyecto se extraen los principales elementos del árbol de objetivos y se transfieren a la primera columna de la Matriz de Planificación.

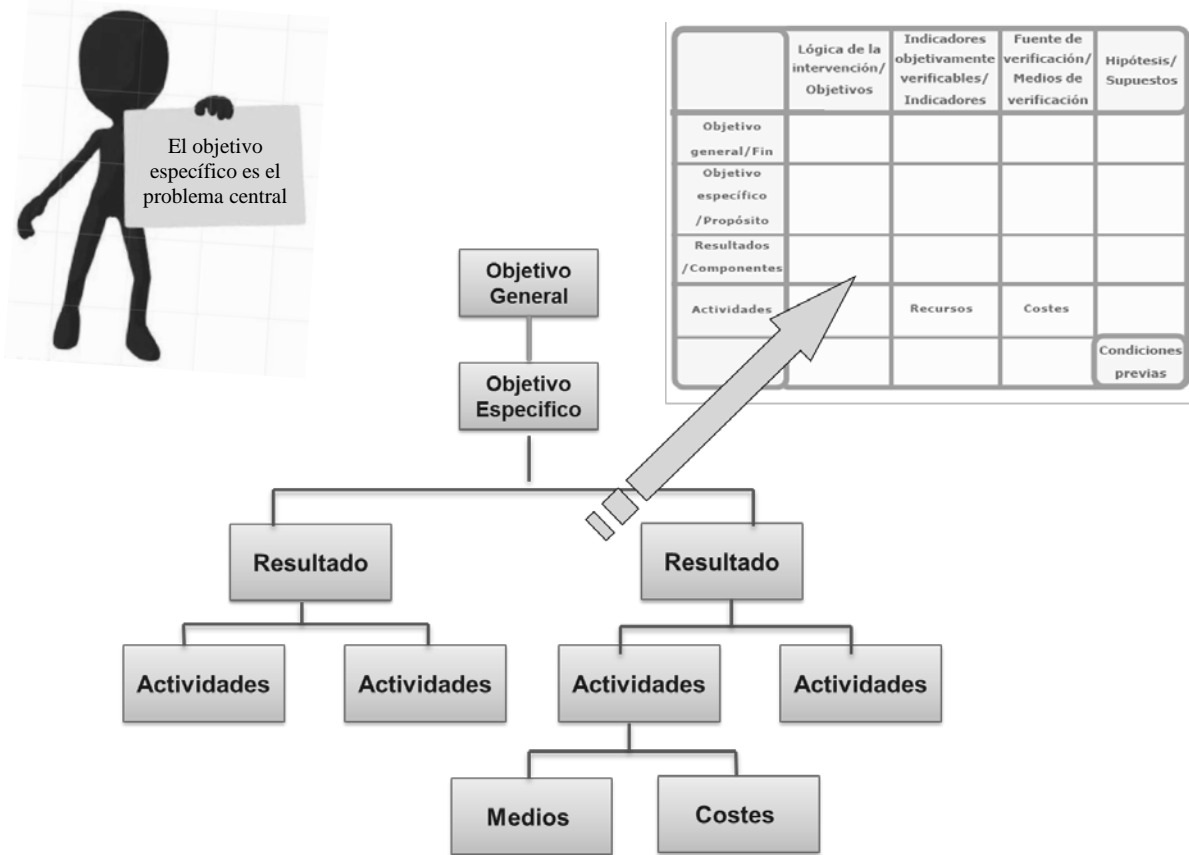
La matriz se empieza a rellenar de arriba hacia abajo. Si es necesario se cambia la redacción para que sea más exacta.



1. **Objetivo general:** Describe anticipadamente el objetivo a largo plazo al que contribuirá el proyecto.
2. **Objetivo específico:** Describe los efectos esperados del proyecto para los beneficiarios. Debe redactarse un único objetivo específico, que suele coincidir con el título del proyecto.
3. **Resultados:** Se expresan como metas o productos que la ejecución del proyecto debe garantizar, y que contribuyen de una manera directa al logro del objetivo específico.
4. **Actividades:** Se expresan como intervenciones concretas para el logro de cada uno de los resultados. Su enunciado debe permitir asignarle los medios y sus costes necesarios para que la actividad sea ejecutada debidamente.
5. **Medios:** Recursos materiales y no materiales necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades.
6. **Costes:** Valor monetario (dinero) estimado de cada uno de los medios indicados.

P.ej. Proyecto de desarrollo agropecuario de plantaciones de plátano de riego.	
O. General	Los pequeños agricultores disponen de mayores ingresos
O. Específico	40 plantaciones de plátano de Ha. de riego produciendo eficientemente
Resultados	R1. 40 sistemas de riego instalados R2. 40 parcelas con cultivo de plátano en regadío R3. Establecidos canales de comercialización
Actividades	R1 A.1.1. Diagnóstico de 40 fincas A.1.2. Construcción de 40 pozos A.1.3. Compra, instalación y puesta a punto de 40 bombas A.1.4. Capacitación a 5 mecánicos en riego A.1.5. Construcción de 40 sistemas de riego por gravedad
	R2 A.2.1. Capacitación sobre cultivo de plátano, riego y comercialización. A.2.2. Compra de insumos de siembra A.2.3. Plantación A.2.4. Visitas técnicas
	R3 A.3.1. Creación de comisión comercializadora A.3.2. Negociación con intermediarios y mayoristas
Medios	Recursos materiales: 40 fincas, 40 pozos, 40 bombas, 40 sistemas de riego, 1 oficina, 1 vehículo. Recursos humanos: 1 Coordinador, 1 técnico de campo, 1 administrador, 40 familias beneficiarias.
Costes	142.000 US \$

Nota: Aunque en este ejemplo los medios y los costes están descritos de manera global, lo ideal es que sean detallados por cada actividad, de manera que con posterioridad podamos elaborar un presupuesto de cada actividad por separado.



EJEMPLOS

PROYECTO DE ATENCION PRIMARIA DE SALUD	PROYECTO DE DESARROLLO AGRICOLA	PROYECTO DE TRANSPORTE EN CARRETERA
OBJETIVO GENERAL Reducción de la mortalidad infantil.	OBJETIVO GENERAL Aumento de los ingresos de las familias de agricultores. Incremento de las importaciones de maíz de la región X.	OBJETIVO GENERAL Aumento del crecimiento económico en la región X. Incremento de los ingresos de los productores en B.
OBJETIVO ESPECIFICO Reducción de los riesgos para la salud de la madre y del niño.	OBJETIVO ESPECIFICO Mejora de la productividad del cultivo de maíz.	OBJETIVO ESPECIFICO Aumento del comercio entre A y B
RESULTADO Existencia de una protección maternal e infantil más eficaz en la región X	RESULTADO Agricultores capaces de aplicar técnicas más eficientes para la producción de maíz	RESULTADO Mejora del acceso entre A y la región B
ACTIVIDADES •Rehabilitar los puestos de salud. •Formar al personal sanitario rural.	ACTIVIDADES •Crear mensajes de divulgación adecuados. •Enseñar a los divulgadores nuevas técnicas.	ACTIVIDADES •Construir una carretera entre A y B. •Organizar el mantenimiento de la carretera

**El error de invertir la lógica vertical:
Proyecto “pirámide” vs Proyecto “embudo”**



4.1.2. Factores externos

La experiencia demuestra que no basta con realizar las actividades para conseguir los resultados, ni estos para conseguir el objetivo específico. Se deben dar también otras condiciones que están fuera del control directo del proyecto, y que se denominan factores externos.

P.ej. Para conseguir el resultado de “*técnicos municipales formados*” se realizan capacitaciones, pero esto no basta si luego los técnicos abandonan la Municipalidad. Por eso, la condición que se tiene que dar (factor externo) para conseguir el resultado es que “*los técnicos permanecen trabajando para la Municipalidad*”.

Los factores externos se deben:

1. **Formular como condiciones positivas**, describiéndolas de manera operativa de modo que se pueda realizar su seguimiento, si es posible con indicadores. Se empezará el análisis por abajo y se continuará hacia arriba, relacionando los distintos niveles en la Matriz de Planificación.

Si se realizan las actividades **y** se cumplen los factores externos ligados a las actividades se consiguen los resultados. Si se realizan los resultados **y** se cumplen los factores externos ligados a los resultados se consigue el objetivo específico. Si se consigue el objetivo específico **y** se cumplen los factores externos ligados al objetivo específico se consigue el objetivo general.

2. **Valorar en términos de importancia y probabilidad**, para:

- Eliminar los factores que no son importantes.
- Eliminar los factores con alta probabilidad de que ocurran.
- Mantener los factores probables pero no seguros.

Si hay algún factor externo necesario para el éxito del proyecto, y es poco probable que tenga lugar, este factor se considerará **factor letal**. En este caso habrá que rediseñar el proyecto para evitar que le afecte este factor, y si no fuera posible reformularlo, se debe rechazar la propuesta por completo.

P.ej. Para conseguir un servicio de recogida de basura mediante un camión propiedad de la Municipalidad, se necesita que todos los ciudadanos paguen 25\$ de tasa por la prestación del servicio. Si esto es poco probable, por ser una cantidad excesiva para muchos ciudadanos, este factor debe considerarse letal, y habría que abandonar esta estrategia. Se puede considerar otra alternativa como por ejemplo compartir el camión con otras Municipalidades para reducir el coste de mantenimiento.

P.ej.

“Los precios agrícolas se mantendrán estables”.

“Las familias no se opondrán a la introducción de cambios en el programa curricular”.

“No habrá rotación del personal capacitado”.

“Las vías de transporte (necesarias para el acceso de las poblaciones escolares dispersas) serán construidas por un proyecto del Ministerio de Transportes”.

“El Congreso de la República aprobará la Ley de Educación bilingüe”.

“El Ministerio de Educación abonará los sueldos atrasados a los maestros para recuperar su confianza”.

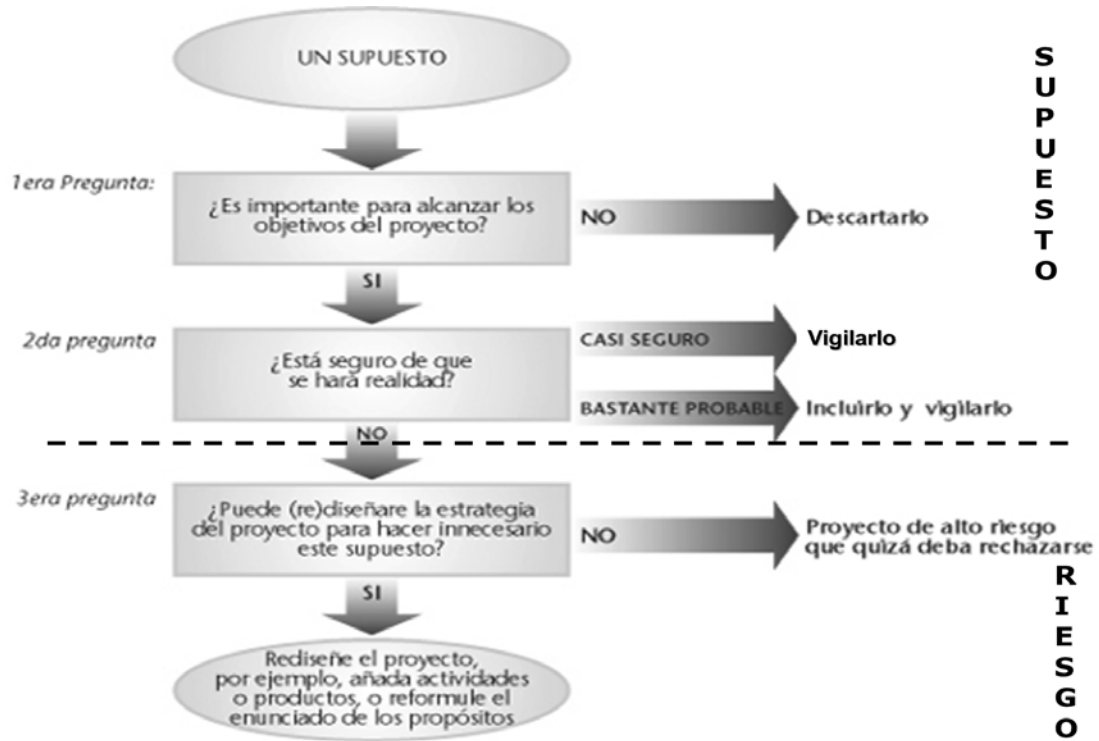
Considerar supuestos sobre:

- El desempeño de las entidades vinculadas.
- Los contratistas y consultores.
- La implicación de los beneficiarios.
- El desarrollo de la política local o nacional.
- Los fenómenos naturales, los mercados y los precios mundiales o nacionales, y disturbios civiles etc.

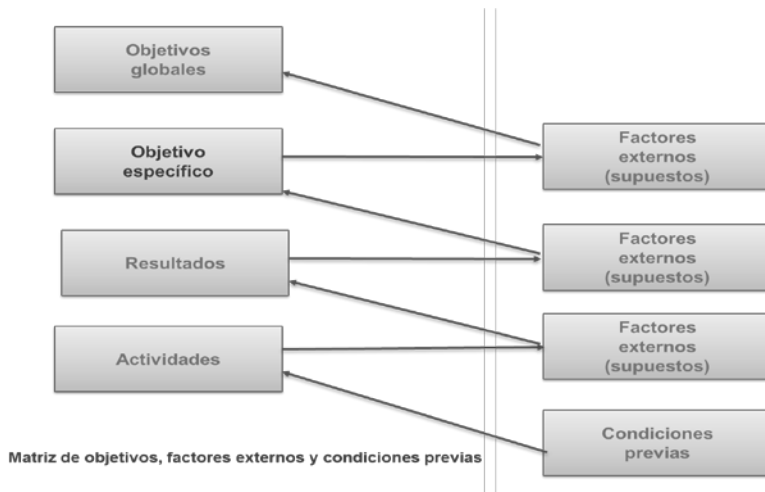
Observaciones:

Limite el número de supuestos a los más importantes para el éxito del proyecto. Después, elimine los que sean casi seguros y por tanto no requieran su atención. Trate de identificar los supuestos que deben incluirse en la matriz y aquellos que pueden convertirse en riesgos.

Un método útil es el análisis de evaluación del riesgo



Es conveniente reconsiderar periódicamente sus supuestos, por lo menos durante una revisión anual, para ajustarlos o suprimir aquéllos que ya no sean válidos y agregar otros nuevos. Un proyecto participativo bien pensado formula nuevos supuestos a medida que cambia la estrategia.



4.1.3. Indicadores y fuentes de verificación

Los indicadores son la evidencia concreta y observable de lo que se ha logrado, de las modificaciones producidas. Con el indicador establecemos qué condiciones señalan el logro de los objetivos y resultados del proyecto.

Es importante que todos los objetivos y resultados tengan formulados sus indicadores, que pueden ser: por un lado cuantitativos, cualitativos o de comportamiento; y por otro, directos o indirectos.

P.ej. En un proyecto cuyo objetivo es tener una población más sana, el número de niños que enferman será un indicador **cuantitativo**, la ausencia de enfermedades gastrointestinales será un indicador **cualitativo**, y el que los niños se laven los dientes será un indicador de **comportamiento**.

P.ej. En un proyecto cuyo objetivo es que las familias obtengan mayores ingresos, el dinero del que dispone la familia será un indicador **directo**, pero al ser difícil de medir se pueden utilizar en su lugar indicadores **indirectos**, como mejoras realizadas en las viviendas, compra de ropa nueva, compra de radios o televisores, etc.

Solamente se asignan indicadores a objetivos y resultados (nunca a actividades), y normalmente ambos difieren dado que los objetivos se refieren a cuestiones más generales y sus indicadores serán más amplios; mientras que los resultados establecen cuestiones mucho más específicas.

Los indicadores van a constituirse en el patrón principal que utiliza el proyecto para definir lo que se considera como éxito a los diferentes niveles. Aspectos sobre los que el proyecto provoca cambios (intencionados o no) se tornan invisibles si no se incluye específicamente su medición a través de indicadores.

La elaboración de los indicadores contribuye directamente a la mejora de la propia formulación del proyecto, pues los resultados y objetivos pueden definirse con mayor precisión al determinar los mecanismos para medirlos.

¿Quién ha visto el viento?

Ni tú ni yo.

*Pero donde los árboles inclinan sus copas,
ahí está pasando el viento.*

(El Viento, Christina Rossetti, 1830-1894)

Un indicador formulado correctamente debe contener en su enunciado el **grupo beneficiario** (para quién), la **cantidad** (cuánto), la **calidad** (cómo), el **tiempo** (cuándo) y la **ubicación** (dónde).

P.ej. Un indicador de un objetivo de mejora del abastecimiento de agua potable podría ser: las 450 personas (**quién**) que habitan en la comunidad de San Luís (**dónde**) disponen de 30 litros diarios (**cuánto**) de agua potable (**cómo**) todos los días del año (**cuando**).

P.ej. En el segundo año (**cuando**) de implantación del nuevo sistema de recaudación municipal (**quién**), del Municipio de (**dónde**) Bonito Oriental ha habido un incremento del 15% (**cuánto**) en los ingresos tributarios.

Los indicadores son el reflejo de un aspecto esencial, y deben ser independientes en cada uno de los distintos niveles de la Matriz de Planificación, **objetivamente verificables**, creíbles y basados en datos obtenibles.

a) **Tipos** de indicadores

Los indicadores pueden ser clasificados en torno al tipo de unidad en que se refleja la mensurabilidad y al grado de aproximación al objetivo.

- **Cuantitativos:** Se expresan en unidades físicas. **P.ej.:** “Aumento en la recaudación tributaria municipal”.
- **Cualitativos:** No se pueden medir en unidades físicas, pero sobre su cumplimiento se puede emitir un juicio en una escala de valor. **P.ej.:** “Mejora de la valoración del servicio de recogida de basura por parte de la población”.

Los indicadores del objetivo general, y quizás algunos del objetivo específico serán de carácter más cualitativo, mientras que los de resultados serán más de tipo cuantitativo.

- **Directos:** Miden un cambio que tiene una relación inmediata con el objetivo o resultado que se persigue. **P.ej.,** en la mejora de la calidad del servicio de agua potable un indicador directo es “aumento de las horas de suministro”.
- **Indirectos:** Determinan el cumplimiento de un componente del proyecto observando la variación de otro factor con el que guarda una relación de correspondencia. **P.ej.,** un indicador indirecto de la mejora de la calidad del servicio de agua potable podría ser “disminuyen las quejas de los usuarios”.

Los indicadores directos en general tienen una relación más estrecha con el efecto que se quiere medir, no obstante su determinación puede ser a veces costosa o compleja. En este caso los indicadores indirectos pueden resultar una mejor opción. Sin embargo, con los indicadores indirectos hay un riesgo mayor de que no se tengan en cuenta otros factores que puedan influir en su variación, dando un índice erróneo sobre la consecución de los resultados u objetivos.

P.ej., si como indicador de la mejora de la capacidad técnica de gestión de una Municipalidad, tomamos “aumentan los proyectos de servicios básicos ejecutados por la Municipalidad”, podría suceder que el aumento de proyectos se deba a que la Municipalidad está ingresando fondos procedentes de ayuda internacional, con lo que el aumento de proyectos ejecutados no se debe en realidad a una mejor gestión municipal.

P.ej. Resultados: mejorar alimentación de la familia campesina y mejorar la participación de la mujer en asambleas comunales. Dimensiones de “Mejorar la alimentación” (¿cómo vamos a comprobar la mejora?):
1. Calidad de los alimentos y 2. Cantidad de alimentos.

Selección de indicadores para cada dimensión.

Calidad de alimentos

Aumenta la cantidad de alimentos con más proteínas

Disminuye la dieta de subsistencia

Aumenta el consumo de vitaminas en niños

Aumentan las raciones de lácteos a niños/mujeres embarazadas

Cantidad de alimentos

Aumenta el número de comidas al día/ración

P.ej. Dimensiones de “Mejorar la participación de la mujer” (¿cómo vamos a probar la mejora?).

Calidad de la participación

Incremento en la cuota de mujeres en cargos directivos

Se incrementa el número de opiniones expresadas por mujeres

Las mujeres plantean nuevos temas en las asambleas

Mejora la capacidad dialéctica de las mujeres (p.ej.: oratoria, lógica y argumentación)

Cantidad de participación

Más mujeres jóvenes asisten a las asambleas

En general lo más recomendable es manejar un conjunto de varios indicadores para cada objetivo y cada resultado, combinando indicadores directos e indirectos.

b) **Características** de los indicadores

Para que un indicador sea válido y utilizable para los propósitos de seguimiento debe tener las siguientes características:

- **Sustantivo:** el indicador se refiere de forma concreta a un aspecto esencial del objetivo o resultado.
- **Objetivo:** El indicador debe reflejar hechos concretos y no valoraciones subjetivas. Debe estar formulado de tal manera que su interpretación sea la misma para cualquier participante.
- **Pertinentes:** Hay relación entre el indicador y el objetivo o resultado, de forma que si varía el objeto a medir lo hará igualmente el indicador de manera proporcional.
- **Verosímil:** Los cambios que mide el indicador se pueden atribuir inequívocamente al proyecto.
- **Independientes entre sí y en los diferentes niveles:** Es decir, la variación de un indicador no influye en la modificación de otros. Cada indicador debe manifestar una prueba de éxito, por lo que no es recomendable que se utilicen los mismos indicadores en diferentes niveles, siendo más adecuado que se utilicen un conjunto de indicadores para los resultados y otros para objetivos específico y general.
- **Verificable:** Los resultados que expresen deben ser los mismos, aunque la medición sea realizada por personas distintas en diferentes momentos.

Los indicadores deben estar **negociados o consensuados** en consulta con los interesados, de forma que se garantice que los objetivos del proyecto están siendo comprendidos y cuentan con el suficiente respaldo. Así, serán significativos para los beneficiarios con las que se trabaje y se involucrarán más en la consecución de los resultados.

c) **Sensibilidad** de los indicadores

Dado que los indicadores van a constituir el conjunto básico de información que determine el impacto del proyecto, es importante que permitan un análisis diferenciado de acuerdo a factores socioeconómicos relevantes, y especialmente respecto al género. En este caso las Municipalidades suelen tener desagregada la información, sin embargo es un aspecto en el que es importante destinar recursos.

**LAS FUENTES DE VERIFICACIÓN SIRVEN PARA RESPONDER A LA PREGUNTA:
¿CÓMO OBTENEMOS LA EVIDENCIA?**

Medios o procedimientos que sirven para conocer el estado de los indicadores

Deben especificar:

- **El formato de presentación de las informaciones.**
- **Quién deberá proporcionar las informaciones.**



Cuando se definen indicadores también hay que especificar cómo se van medir, lo que se conoce como **fuerza de verificación**. Si un indicador no tiene fuerza de verificación se debe sustituir por otro que sí la tenga. A ser posible se deben utilizar, si existen, fuentes externas fiables. En cualquier caso es necesario que la recopilación de datos no resulte excesivamente costosa en comparación con el beneficio que aporta. Si el proceso de recopilación resulta impracticable, habría que elegir otro indicador.

P.ej. Para el indicador “*número de niños enfermos...*” se utiliza como fuerza de verificación el registro del Centro de Salud. Para los indicadores de una capacitación se pueden utilizar fuentes como la lista asistencia, los ejercicios escritos y corregidos, o la copia de examen escrito de evaluación.

P.ej. Para el indicador “*3500 viviendas unifamiliares compradas por agricultores de bajos ingresos residentes en Nueva Segovia para julio de 2011*”, se utilizan las siguientes fuentes de verificación:
 - Registros de venta de la Oficina de bienes raíces con número y fecha de venta.
 - Datos sobre el nivel de ingreso de los compradores a través de encuestas.
 - Datos sobre el lugar de residencia previa de los compradores de la Oficina de Bienes raíces.
Con los indicadores y las fuentes de verificación tenemos la base para el posterior seguimiento y evaluación del proyecto.

En resumen, las fuentes de verificación deben reunir las siguientes características básicas:

- Fiables: La información tiene garantías de certeza.
- Accesibles: La información está disponible.
- Relación costo/información razonable.

4.1.4. Revisión final

Una vez completada la Matriz de Planificación, es recomendable que sea revisada por personas distintas a las que han formulado el proyecto, para asegurar que es comprensible por cualquier persona y que no se ha omitido nada. Una lista de chequeo es útil para no olvidarse nada importante en la revisión.

Un ejemplo de **lista de chequeo** puede ser:

- ¿La lógica de intervención es correcta y completa?
- ¿Los indicadores y fuentes de verificación son objetivos, accesibles y verificables?
- ¿Las condiciones previas son realistas?
- ¿Las hipótesis son suficientes y realistas?
- ¿Los riesgos son aceptables?
- ¿La probabilidad de éxito se estima suficiente?
- ¿Los factores de viabilidad son tenidos en cuenta y, en su caso, traducidos en actividades, resultados e hipótesis?
- ¿Los beneficiarios cubren los costes de mantenimiento de los resultados del proyecto?
- ¿Los estudios adicionales son suficientes?

Es conveniente hacer una **línea de base** del proyecto antes de comenzar su ejecución, con la idea de saber exactamente cuáles han sido los cambios que hemos provocado. No es necesario hacer un diagnóstico total del contexto, simplemente hay que conocer los datos acerca de la problemática sobre la que se quiere intervenir. Dicho de otra forma: hay que cuantificar los problemas identificados o hacer una primera medición de los indicadores.

Ejemplo de línea de base para un proyecto de salud

a) Problema identificado y analizado	Alta mortalidad de niños de entre 0 y 5 años en áreas rurales
(b) Causas del problema identificadas y analizadas	(1) condiciones sanitarias en hospitales (2) desnutrición de los niños (3) bajo nivel educativo de las madres
(c) Datos sobre las condiciones iniciales de la problemática (físicas, económicas, sociales, de género, financieras, institucionales, ambientales, etc.)	(1) "x" número de hospitales sin módulos básicos de saneamiento en pabellones de niños (2) "x" % del personal de enfermería con sólo "y" años de entrenamiento (3) "x" % de niños menores de cinco años con sólo "y" nivel de nutrición (4) "x" % de madres con sólo "y" años de escuela primaria, etc.

4.2. Planificación detallada de un proyecto

Para planificar un proyecto adecuadamente es necesario contar con la colaboración de personal cualificado, con experiencia en ejecución de proyectos en el área de referencia, y que disponga de conocimientos actualizados sobre las actividades necesarias para conseguir los resultados, sus plazos y costes.

Un proyecto se puede planificar con distintos grados de detalle. En la fase de formulación de un proyecto es necesario hacer un **cronograma indicativo** de las actividades que nos permita presupuestar con un margen de error pequeño. También es conveniente definir el reparto de responsabilidades y concretar el **plan de seguimiento**. Una vez definidos estos elementos tienen que ser conocidos y aprobados por todas las partes involucradas en el proyecto

Una vez aprobada la financiación de un proyecto, y antes de iniciar su ejecución, se hace una planificación más detallada, que nos permita elaborar el **presupuesto**

P.ej. Los planos de la obra de una edificación suponen del 3 al 5% del coste total de la misma, por lo tanto no se realizan hasta tener asegurada la financiación del proyecto. Para la elaboración del presupuesto se realizará un anteproyecto donde los costes se calculen aproximadamente, por ejemplo en función de los metros cuadrados, el tipo de construcción, la calidad de los acabados, etc.

4.2.1. Cronograma de actividades

En un cronograma se detallan las actividades a realizar y los periodos en que se llevarán a cabo. El diagrama más utilizado por su sencillez es el denominado **diagrama de GANTT**. En la primera columna se colocan las actividades a realizar y en las siguientes, los periodos de tiempo a emplear utilizando la unidad de medida temporal más apropiada (días, semanas, meses o años). Para cada actividad se marca el periodo o periodos en que se ejecutará.

P.ej. Para conseguir el resultado de "10 sistemas de riego instalados" se siguió el siguiente cronograma.

Actividades	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio
Diagnóstico de las fincas						
Construcción de pozos						
Instalación de bombas						
Capacitación de mecánicos						
Instalación de los sistemas de riego						

Hay que tener en cuenta que no todas las actividades se pueden realizar en cualquier época del año al estar en función de la climatología, los ciclos de trabajo, etc. En otras ocasiones, la ejecución de un proyecto está fijada, por ejemplo, en función de los desembolsos de dinero, lo que obligará a ajustar el cronograma a la disponibilidad presupuestaria. .

P.ej. La siembra de cultivos se realiza en meses fijos, dependiendo del tipo del mismo. En consecuencia, las capacitaciones de los agricultores se suelen realizar en épocas en las que hay poco trabajo en el campo. Igual que el arreglo de caminos se dificulta en época de las lluvias.

4.2.2. Presupuestos

En los presupuestos se detallan los costes del proyecto. Suelen detallarse bien según **actividades**, o bien por **partidas**.

P.ej. Presupuesto por actividades para conseguir el resultado de “sistemas de riego instalados” en US \$.			
Actividades	Cantidad	Coste unitario	Coste total
Diagnóstico de las fincas	15	100	1.500
Construcción de pozos	6	300	1.800
Instalación de bombas	8	1.000	8.000
Capacitación de mecánicos	3	500	1.500
Sistemas de riego	10	2.000	20.000
Total			32.800

Es habitual presupuestar indicando los gastos que se van a realizar a lo largo del tiempo.

P.ej. Presupuesto por partidas y trimestres de un proyecto de “sistemas de riego instalados” en US \$.					
Partidas	1er trimestre	2º trimestre	3er trimestre	4º trimestre	TOTAL
Construcción	3.900				3.900
Equipos		5.600	5.600		11.200
Personal	5.000	5.000	5.000	5.000	20.000
Viajes	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000
Imprevistos				1.000	1.000
Gastos de administración	1.000	1.000	1.000	1.000	4.000
Total	10.900	12.600	12.600	8.000	44.100

Cuando un proyecto cuenta con varios financiadores es habitual indicar en el presupuesto la aportación de cada uno.

P.ej. Presupuesto por partidas y financiadores de un proyecto de “sistemas de riego instalados” en US \$.				
Partidas	Comunidad	Alcaldía	Agencia financiadora	TOTAL
Construcción	3.900			3.900
Equipos			11.200	11.200
Personal	5.000	5.000	10.000	20.000
Viajes		2.000	2.000	4.000
Imprevistos		1.000		1.000
Gastos de administración		2.000	2.000	4.000
Total	8.900	10.000	25.200	44.100

4.2.3. El Marco Lógico en cascada

Cuando una iniciativa de proyecto es compleja se puede subdividir en varios proyectos más sencillos, formulando un solo **programa**. Para que todos estos proyectos guarden coherencia se utiliza la metodología del Marco Lógico en cascada.

El procedimiento a seguir es sencillo. En la primera columna de una matriz se coloca la lógica de intervención (objetivo general, específico, resultados y actividades) del proyecto de mayor envergadura. En las siguientes columnas se coloca la lógica de intervención de las intervenciones en que se ha dividido la anterior, pero empezando en una casilla más abajo, y así sucesivamente.

De esta forma se hace coincidir el objetivo específico de la intervención principal con el objetivo general de las siguientes, los resultados de esta con los objetivos específicos, y así, consecuentemente, las actividades de esta intervención principal con los resultados de las demás, guardándose en todo momento la coherencia.

P.ej. 1 programa con 3 proyectos:			
Programa de Salud Básica en el Municipio de San Francisco de Macorís. Proyecto de Centro de Salud. Proyecto de Educación Sanitaria. Proyecto de Agua Potable.			
Programa de salud básica	Proyecto de Centro de Salud	Proyecto de Educación Sanitaria	Proyecto de Agua Potable
O.G: Mejoradas las condiciones de vida			
O.E.: Mejoradas las condiciones de salud básica	O.G.: Mejoradas las condiciones de salud básica	O.G.: Mejoradas las condiciones de salud básica	O.G.: Mejoradas las condiciones de salud básica
R1. Centro de Salud funcionando R2. Población educada en salud básica. R3. Agua potable en la comunidad	O.E. Centro de Salud funcionando	O.E. Población educada en salud básica	O.E. Agua potable en la comunidad
A1.1. Centro construido A1.2. Centro dotado A1.3. Personal capacitado A2.1. Promotores de salud educando A2.2. Cartillas explicativas A3.1. Infraestructura de captación, bombeo, almacenamiento y distribución. A3.2. Comité de agua. A3.3. Población educada	R1. Centro construido R2. Centro dotado R3. Personal capacitado	R1. Promotores de salud educando R2. Cartillas explicativas	R1. Infraestructura de captación, bombeo, almacenamiento y distribución. R2. Comité de agua. R3. Población educada
	<i>Actividades</i>	<i>Actividades</i>	<i>Actividades</i>
	<i>Medios</i>	<i>Medios</i>	<i>Medios</i>
	<i>Costes</i>	<i>Costes</i>	<i>Costes</i>

Ejecución, Seguimiento, Evaluación y Viabilidad

Ejecución
Seguimiento
Evaluación
Viabilidad

- Políticas de apoyo
- Aspectos institucionales
- Aspectos financieros y económicos
- Tecnología
- Aspectos socioculturales
- Consideraciones medioambientales
- La incorporación de la perspectiva de género



4.3. Ejecución

En la ejecución se lleva a cabo el proyecto, según los términos aprobados en la formulación.

Existen varias **modalidades de ejecución** de un proyecto. Si la institución que aporta la financiación es la misma que ejecuta, se denomina **ejecución directa**. Si ejecuta otra institución

diferente se le llama **ejecución indirecta**. Si ejecuta una empresa se califica como **subcontratación**. Si se combinan varias de las modalidades anteriores se dice que es una **ejecución mixta**. Es importante que las relaciones entre las partes queden recogidas en un *convenio o contrato* que se debe firmar antes del inicio del proyecto.

En un **convenio** deben especificarse, al menos, las partes implicadas, los responsables del proyecto, los objetivos, resultados y actividades, los plazos (fecha de inicio y finalización), el presupuesto y el procedimiento de los desembolsos, el procedimiento de justificación del gasto, el procedimiento de seguimiento del proyecto, el procedimiento de las posibles modificaciones al contenido del proyecto y los mecanismos de resolución de conflictos.

Al iniciar el proyecto se debe redactar el **plan operativo**, detallando cada una de las actividades, los medios necesarios para su adecuada ejecución, sus costes aproximados, los responsables técnicos del proyecto o asistencias técnicas externas, y el momento de inicio y finalización.

P.ej. Proyecto de fortalecimiento institucional de la Municipalidad de Heredia para promoción del desarrollo																					
Resultado 1: El municipio de Heredia planifica su desarrollo																					
Actividades	Medios	Costes	Responsable	1 Año																	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2						
Plan de desarrollo municipal	Consultoría	4.000	Consultor	x	x	x	x														
	Talleres	1.500	Facilitador		x		x		x												
	Publicidad	500	Comunicador								x										
Agencia de Desarrollo Municipal	Personal	12.000	Técnicos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Equipos / Vehículo	20.000	Administrador	x	x																
	Alquileres	3.000	Administrador	x		x		x		x		x		x		x		x		x	x
Resultado 2: El municipios de Heredia gestiona su territorio																					
Plan de ordenación del territorio	Consultoría	2.000	Consultor						x	x	x	x									
	Talleres	1.500	Facilitador							x		x				x					
	Publicidad	500	Comunicador																	x	
Mesa ciudadana	Talleres	800	Director																		
	Material Gastable	200	Administrador																		
Departamento de urbanismo	Personal	4.000	Técnicos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Equipos	3.000	Administrador	x	x																
	Alquileres	0	Administrador	x		x		x		x		x		x		x		x		x	x
Resultado 3: El municipios de Heredia promueve el empleo																					
Programa municipal de inserción laboral	Consultoría	2.000	Consultor						x	x	x	x									
	Talleres	1.500	Facilitador							x		x				x					
	Publicidad	500	Comunicador																		x
Campaña de empleo joven	Imprenta	1.800	Administrador																		
	Radio / TV local	2.200	Administrador																		
Oficina municipal de empleo	Personal	6.000	Técnicos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Equipos	2.000	Administrador	x	x																
	Alquileres	0	Administrador	x		x		x		x		x		x		x		x		x	x

Igualmente, es conveniente que cada uno de los trabajadores del proyecto elabore su propio **plan de trabajo personalizado**.

P.ej. Plan de trabajo del mes de mayo de un técnico agrícola que tiene como misión supervisar 10 fincas e impartir talleres de capacitación																				
Actividades	Días del mes de mayo																			
	1	2	5	6	7	8	12	13	14	15	16	19	20	21	22	23	24	27	28	29
Visita a la finca nº 1	x									x										
Visita a la finca nº 2		x									x									
Visita a la finca nº 3			x									x								
Visita a la finca nº 4				x									x							
Visita a la finca nº 5					x									x						
Visita a la finca nº 6						x									x					
Visita a la finca nº 7							x									x				
Visita a la finca nº 8								x									x			
Visita a la finca nº 9									x									x		

Visita a la finca nº 10										x										x		
Impartición de taller de siembra											x											
Impartición de taller de fertilizantes																					x	
Reuniones de coordinación			x				x												x			
Elaboración de informes																						x

Al inicio del proyecto es imprescindible realizar una **primera medición de los indicadores** para conocer el punto de partida y poder obtener al final las transformaciones reales que ha generado el proyecto.

4.4. Seguimiento

El **seguimiento** de un proyecto es la supervisión continua o periódica de la ejecución del mismo. En este sentido, no sólo habrá que seguir la evolución física del proyecto, es decir, el conjunto de actividades que hemos realizado, o los bienes y servicios que hemos apoyado a poner en marcha, sino también los cambios y los impactos, intencionados o no, que produce.

Por tanto, durante la ejecución del proyecto es necesario hacer el seguimiento de lo que se va avanzando y compararlo con lo planificado inicialmente, para que, en caso de que haya **desviaciones negativas**, se introduzcan **medidas correctivas** o, en su caso, se reformule el proyecto.

El seguimiento se debe hacer **día a día** por todas las personas que participan en el proyecto. No obstante, periódicamente se hacen informes escritos, donde se recoge, para cada periodo, la descripción general de la marcha del proyecto en relación con los objetivos y resultados previstos, las actividades realizadas, el presupuesto ejecutado, la actualización del cronograma si es necesaria, la actualización de las previsiones presupuestarias, la valoración del seguimiento y las recomendaciones más pertinentes.

P.ej. Seguimiento de la constitución de un fondo de crédito

ACTIVIDAD PREVISTA
 Descripción: Constitución de un fondo de crédito
 Recursos: Personal
 Costes: 30.000 US \$

PERIODO: De 1/1/2010 al 30/6/2011
 Situación: Concluida, En Proceso, No Realizada, Reprogramada, Desestimada.
 Breve explicación: El fondo de crédito se ha constituido, se ha elaborado y aprobado por la cooperativa. Cada productor ha firmado un contrato de crédito por el cual se establecen las condiciones del mismo. El fondo ha financiado las labores de mecanización, la semilla y los fitosanitarios a cada productor, en un monto variable en función del número de manzanas que se ha sembrado.

PERIODO: de 1/7/2011 al 31/12/2011
 Situación: Concluida., En Proceso, No realizada, Reprogramada, Desestimada.
 Breve explicación: Se ha devuelto el 40% del fondo prestado, que era lo previsto...

El conjunto de procedimientos, mecanismos e instrumentos que utilizamos para obtener la información adecuada sobre la situación del proyecto en cada momento, lo llamaremos **sistema de seguimiento**.

Para construir un sistema de seguimiento hay que hacerse las siguientes preguntas:

- **QUÉ** información es relevante para nosotros (indicadores).
- **CÓMO** debería ser recolectada y analizada (métodos).
- **QUIÉN** se involucrará en cada fase (responsabilidades).

Los objetivos de un adecuado sistema de seguimiento son:

- Facilitar indicadores tempranos sobre los progresos, o falta de los mismos, en el logro de objetivos y en la consecución de resultados.
- Una vez que hemos identificado y valorado los posibles problemas permitirá adoptar las medidas correctoras necesarias tanto en el diseño como en la forma de ejecución, para mejorar la calidad de los resultados.
- Hace posible el fortalecimiento de los resultados positivos, de manera que permite sistematizar las “buenas prácticas” y tenerlas en cuenta para acciones posteriores.
- Permite que se determine si el proyecto tal y como está concebido sigue siendo o no pertinente.
- Contribuye a señalar y adecuar la distribución de las responsabilidades y a fomentar el aprendizaje.
- Ayuda a reforzar las capacidades de seguimiento y evaluación de las Municipalidades.

Los **indicadores** son una de las bases del sistema de seguimiento, pues su medición sistemática permite observar el nivel de avance obtenido con la ejecución del proyecto. Por tanto, contar con un buen sistema de indicadores es esencial, y junto con la preparación cuidadosa de los mismos en la fase de formulación, conviene que el mismo sistema de seguimiento fije los momentos para revisarlos periódicamente, a través de sus **fuentes de verificación**.

El seguimiento es un proceso de aprendizaje de experiencias para mejorar los resultados de los proyectos. Cuantos más grupos involucrados se beneficien de esa información, y más se comparta ese proceso mayor será la repercusión del mismo. La transmisión de la investigación y los resultados es una parte fundamental del seguimiento y que éste no finaliza con los diferentes informes de seguimiento, sino que es algo continuo. Por tanto, es muy recomendable establecer como parte del de seguimiento del proyecto el mecanismo mediante el cual se va a compartir y analizar la información, y se van a consensuar las modificaciones o acciones correctivas necesarias. Este mecanismo se ejecutará por una **comisión de seguimiento** cuya composición variará teniendo en cuenta los participantes en el proyecto, y a la que la dirección del proyecto suministrará información periódica y sistemática.

En cada revisión debe emitirse un **informe de seguimiento** del proyecto, con sus correspondientes recomendaciones. Al final del proyecto se debe elaborar un **informe final** justificativo, técnico y económico. La parte técnica debe dar cuenta de en qué medida se han logrado los objetivos y resultados planteados. La parte económica debe informar con detalle de la justificación financiera del proyecto, siendo recomendable que las cuentas estén auditadas.

5.3 Evaluación

La evaluación es una función que consiste en hacer una apreciación, tan sistemática y objetiva como se pueda, sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la **pertinencia** de los objetivos y su grado de realización, la **eficiencia** en cuanto al desarrollo, la **eficacia**, el **impacto** y la **viabilidad**. Una evaluación debe propiciar informaciones creíbles y útiles, que permitan integrar las enseñanzas extraídas para futuras intervenciones.

Para evaluar se mide:

- **La eficiencia:** Que hace referencia al análisis de los resultados en relación con el esfuerzo realizado, es decir, cómo los insumos se convierten en resultados desde el punto de vista económico. Examina si los mismos resultados se podrían haber logrado a un menor costo o esfuerzo.
- **La eficacia:** En qué medida el objetivo específico ha sido alcanzado; si puede esperarse que esto ocurra sobre la base de los resultados del proyecto.
- **El impacto:** Los cambios y efectos positivos y negativos, previstos o no previstos del proyecto, analizados en relación a los beneficiarios y otros afectados.
- **La pertinencia:** En qué medida se justifica el proyecto en relación a las prioridades de desarrollo.
- **La viabilidad:** Un análisis acerca de en qué medida los efectos positivos del proyecto continuarán después de su conclusión.

P.ej. Un proyecto de agua potable.

Ha sido **eficiente** si se ha dimensionado correctamente y se han comprado los equipos a precios ajustados; si se ha ejecutado rápidamente y no se ha necesitado excesivo personal; si los salarios han sido justos pero no excesivos.

Ha sido **eficaz** si la población toma, sólo agua potable y se han reducido las enfermedades gastrointestinales; si el suministro de agua es suficiente para la demanda, y continuo durante todo el año.

Ha tenido un **impacto positivo** no previsto si, a raíz de la organización de la comunidad para la realización de este proyecto, han surgido nuevas iniciativas y proyectos.

Ha tenido un **impacto negativo** no previsto si se han formado charcas alrededor de las fuentes que son un criadero de mosquitos.

Ha sido **pertinente** si el agua potable era y sigue siendo una necesidad sentida por la población.

Es **viable** económicamente si los costes de operación se cubren y se está recaudando dinero suficiente para las reparaciones y reposiciones; institucionalmente, si hay un comité del agua que gestiona el sistema de forma correcta; socialmente, si es aceptado por la comunidad y ha mejorado la situación de los menos favorecidos de la comunidad; técnicamente, si la operación y mantenimiento se hace fácilmente y se encuentran repuestos sin dificultad; y medioambientalmente, si los acuíferos no se están agotando y las aguas residuales no contaminan.

5.4 Viabilidad

Un proyecto es viable cuando puede beneficiar al grupo destinatario durante un largo período, aun cuando haya finalizado. La viabilidad de un proyecto es una condición indispensable para cualquier proyecto de desarrollo, ya que si no se mantienen los logros no se puede avanzar a un estadio superior de desarrollo.

La viabilidad de un proyecto dependerá, en gran medida, de si el impacto positivo justifica las inversiones necesarias y si la comunidad local valora el proyecto lo suficiente como para desear dedicar sus escasos recursos a continuarlo.

La viabilidad se debe analizar desde la fase de identificación, en el análisis de las alternativas, lo que puede dar lugar a modificar la lógica de intervención, añadiendo resultados o actividades, a aumentar el número de factores externos o a solicitar estudios especializados. También se debe analizar en las fases de ejecución y seguimiento por si es necesario introducir modificaciones en el diseño. En la fase de evaluación es uno de los 5 indicadores que se miden.

Los factores que dan lugar a la viabilidad de un proyecto son: las **políticas de apoyo**, la **capacidad institucional y de gestión**, los **factores económicos y financieros**, la **tecnología** apropiada, los **aspectos socioculturales** y el **medio ambiente**.

P.ej. Centro de capacitación municipal para jóvenes con escasos recursos y sin empleo: no viable.

El Centro cobraba unas tasas por los cursos que impartía, pero sólo había demanda para los de computación, y no para los de electricidad residencial, mecánica automotriz y soldadura. Además, las tasas eran bajas porque el Centro estaba destinado a jóvenes con escasos recursos, con lo que apenas se cubrían los salarios de los profesores. Con el tiempo había que reponer las computadoras, que se estaban quedando anticuadas, del único taller que tenía demanda, pero no había dinero, lo que hacía que el taller no fuera viable. El taller se "salvó", consiguiendo apoyos institucionales que sufragaban el déficit, y aumentando las tasas, pero a cambio de no dar clase a los jóvenes con escasos recursos para los que estaba destinado.

Para la evaluación de proyectos se proponen 6 factores de viabilidad que son los que se resumen a continuación:

5.4.1. Políticas de apoyo

Si es un proyecto de cooperación internacional, éste debe operar siempre en el contexto de la política de desarrollo del país receptor y, por tanto, los compromisos de apoyo son una condición previa esencial para su viabilidad. Igualmente, si es un proyecto de desarrollo local debe alinearse o ajustarse a la política municipal, o en su caso a las directrices de la Municipalidad.

En la fase de planificación es necesario comprobar si el objetivo general del proyecto forma parte de las prioridades municipales, y en qué medida hay voluntad y capacidad para aportar los recursos necesarios para la continuidad de los logros obtenidos. Como las políticas locales pueden cambiar en el tiempo, es necesario hacer un seguimiento de las mismas e incorporar los ajustes convenientes de ser necesario.

Alguno de los puntos que se pueden estudiar en el análisis de las políticas de apoyo son:

a) Prioridades.

- Correspondencia entre las prioridades del promotor del proyecto y de los receptores.
- Grado de apoyo con el que cuenta el proyecto.
 - Apoyo presupuestario.
 - Política de precios y subsidios.
 - Política crediticia.
 - Política salarial y de personal.
 - Política municipal, regional y nacional.
 - Prioridades sectoriales (educación, salud, agricultura, etc.).
- Cambios en las prioridades: ¿cómo afectan al proyecto?

b) Implicación y compromiso.

- Grado de acuerdo sobre los objetivos.
- Apoyo de organizaciones relevantes (políticas, públicas o empresariales).
- Voluntad de aportar recursos: (financieros, de personal o de otro tipo).

5.4.2. Aspectos institucionales

Alguno de los puntos que se pueden estudiar en el análisis de los aspectos institucionales son:

a) Relación entre instituciones.

- ¿Está basado el proyecto en las instituciones existentes?
- ¿Significa el proyecto la creación de nuevas instituciones paralelas y por tanto un gasto adicional?
- ¿Contribuirá el proyecto a producir cambios en la división del trabajo entre las instituciones existentes?, ¿mayor descentralización por ejemplo?

b) Desarrollo institucional interno.

- ¿Son acordes las inversiones con la capacidad de ejecución existente?

c) Creación y fortalecimiento institucional concebido en relación con las necesidades a largo plazo.

- ¿Es idoneidad la institución seleccionada para ejecutar el proyecto con las tareas a realizar?

- ¿Se han tenido en cuenta factores institucionales específicos como la estructura, el liderazgo, el personal técnico de apoyo, la gestión transparente de las finanzas y otras competencias?
- ¿Se han implicado y están dispuestas a contribuir otras instituciones locales?

5.4.3. Aspectos financieros y económicos

Alguno de los puntos que se pueden estudiar en el análisis de los aspectos económicos y financieros son:

- a) Viabilidad financiera.
 - ¿Existen fondos suficientes para cubrir los costes de mantenimiento cuando termine el proyecto?
 - Costes de operación, mantenimiento y depreciación.
 - Donaciones y asignaciones disponibles.
 - Recuperación de costes (recaudación, tasas por prestación de servicios públicos, etc.).
- b) Coste – eficacia.
 - ¿Podrían haberse alcanzado los resultados a un coste menor?
 - Coste del proyecto y de sus componentes.
 - Las formas alternativas en que las mismas tareas podrían haberse realizado y los costes implicados.
 - Costes de proyectos similares en otros lugares.
- c) Coste – beneficio.
 - ¿Pueden justificarse los costes del proyecto en relación a los beneficios obtenidos?
 - Bienes y servicios producidos.
 - Ahorro de trabajo.
 - Beneficios sociales obtenidos.

5.4.4. Tecnología

Alguno de los puntos que se pueden estudiar en el análisis de la tecnología son:

- a) Necesidades básicas.
 - ¿Se utiliza la tecnología para satisfacer las necesidades básicas?
- b) Desarrollo de los factores de producción.
 - ¿Se utilizan factores locales de producción?
 - ¿Se crean puestos de trabajo?
 - ¿El capital es generado y ahorrado?
 - ¿Ahorra o genera recursos o energía?
 - ¿El resultado es unas tecnologías más adecuadas?
 - ¿Representa un desarrollo tecnológico que conduzca a un nivel tecnológico superior?
 - ¿Contribuye al aumento de la capacidad productiva a lo largo del tiempo?
- c) Relaciones estructurales en la sociedad
 - ¿Contribuye la tecnología escogida a una mayor independencia?
 - ¿Ayuda a disminuir las desigualdades en términos de conocimiento y capacidad tecnológica?
- d) Compatibilidad cultural
 - ¿Contribuye la tecnología escogida a la utilización de tradiciones existentes o se basa en ellas?
 - ¿Es compatible con elementos y modelos valiosos de la cultura local y nacional?
 - ¿Hace uso de ellos?

e) Desarrollo humano

- ¿Conduce a una actividad humana creativa?
- ¿Ayuda a liberar a la gente del trabajo represivo, innecesariamente duro, sometido a riesgo o rutinario?

f) Equilibrio ecológico

- ¿Ayuda a reducir la explotación de recursos y prevenir la contaminación, mediante la utilización de recursos renovables, el reciclaje y enfoques ecológicos?
- ¿Promueve la diversidad en el ecosistema, un mejor equilibrio y la reducción de la vulnerabilidad?

5.4.5. Aspectos socioculturales

Alguno de los puntos que se pueden estudiar en el análisis de los aspectos socioculturales son:

a) Factores socioculturales generales.

- Organización económica: Naturaleza y bases de los recursos, subrayando las soluciones de la propia población para organizar la producción y distribución de lo que ellos consideran necesidades y beneficios.
- Organización social: Mantenimiento de acuerdos sociales, incluyendo los sistemas de matrimonio, parentesco, familia y status.
- Organización política: Relaciones internas de poder, conflictos de intereses, estructuras de poder a varios niveles.
- Cosmología: Concepciones básicas de la vida y la muerte, el progreso y el desarrollo. Expresiones rituales.

b) Características de los beneficiarios a tener en cuenta.

- Conocimientos, habilidades, técnicas y recursos.
- Sus propios objetivos, prioridades, elección de valores, etc.
- Potencial de cambio en las condiciones socioculturales.
- Tensiones y conflictos en relación al sexo, status, edad, clase, etnia, religión, etc.

c) Organización y dirección del proyecto.

- Estudios previos y seguimiento centrado en los aspectos socioculturales.
- Relaciones entre los trabajadores del proyecto y los beneficiarios en relación a la adaptación cultural y la voluntad de cambio.

5.4.6. Consideraciones medioambientales

Alguno de los puntos que se pueden estudiar en el análisis de los aspectos medioambientales son:

a) Efectos sobre:

- El medio ambiente natural.
- La base de recursos naturales.
- La gestión de los recursos naturales en el futuro.
- Los entornos creados por el hombre y sus elementos.
- La salud de la población.

b) Atención a los entornos particularmente vulnerables:

- Suelos susceptibles de erosión, salinización o inundación.
- Áreas susceptibles de desertificación.
- Humedales.
- Bosques pluviales tropicales.
- Áreas costeras, pequeñas islas, arrecifes, manglares, etc.
- Especies de animales y plantas (y sus biotopos) amenazadas.
- Paisajes naturales y culturales únicos o con valor estético, histórico, arqueológico, cultural y científico.
- Áreas de importancia para grupos étnicos vulnerables.

c) Impactos ambientales importantes por:

- Cambiar considerablemente el uso de los recursos renovables.
- Cambiar los métodos tradicionales en la agricultura o la pesca.
- Explotar los recursos acuíferos.
- Extraer y explotar recursos minerales.
- Actividades industriales contaminantes.
- Gestión y aprovechamiento de recursos inadecuada.

5.4.7. La incorporación de la perspectiva de género

El género se ha incorporado, en los últimos años, a la gestión de los proyectos de desarrollo como una línea de actuación transversal. Para comprender la perspectiva de género es necesario entender la relación entre el binomio sexo - género, términos que en ocasiones llegan a ser confundidos. **Sexo** hace referencia a las condiciones orgánicas que establecen diferencias biológicas entre hombres y mujeres. **Género** se relaciona con las características y atributos sociales que definen una forma de comportamiento, aptitudes, roles y funciones distintas para hombres y mujeres. Por supuesto la valoración social de esas características y atributos también es distinta.

La perspectiva de género no sólo cuestiona un paradigma, sino que instaura una propuesta de cambio. Por un lado, visibiliza una situación clara de injusta desigualdad, y por otro, da pie al comienzo de un movimiento de transformación social. Este movimiento atiende a:

- Las **necesidades prácticas de género**, que en definitiva no es más que la satisfacción de las necesidades básicas de las mujeres.
- Las **necesidades estratégicas de género**, que centran su atención en la abolición de la división sexual del trabajo; la reducción de la carga doméstica y la crianza de hijos; la eliminación de formas institucionalizadas de discriminación como las relacionadas con el derecho de propiedad sobre la tierra; el establecimiento de la igualdad política entre el hombre y la mujer; entre otras.

El reconocimiento de la subordinación no solo supondrá la satisfacción de las necesidades básicas, sino una apuesta por la transformación social. Y para ello, no hay nada mejor que comenzar haciendo un estudio de los roles sociales, masculinos y femeninos.

El **rol reproductivo** se caracteriza por asumir las tareas domésticas y la responsabilidad de crianza, mantenimiento y reproducción del hogar y de la vida humana. El tiempo invertido en el desarrollo de este rol no es considerado como trabajo real. Por tanto, tampoco es remunerado, a pesar de ser intensivo en el uso de la mano de obra y requerir grandes cantidades de tiempo. Este rol está adscrito a mujeres y niñas.

El **rol productivo** es por definición, la producción bienes y servicios. Si el escenario habitual para el desempeño del rol reproductivo es el hogar o el espacio privado, en este caso, es el mercado. Tradicionalmente ha estado adscrito a los hombres, pero en la actualidad es compartido, aunque sigue existiendo una división de actividades eminentemente masculinas y eminentemente femeninas. El trabajo productivo de las mujeres es menos visible y valorado.

El **rol socio-cultural o comunitario** hace referencia a aquellas actividades, sociales y políticas, realizadas para el mejoramiento de la comunidad. Se desarrolla en la esfera pública, normalmente de manera organizada.

La perspectiva de género aporta fórmulas estratégicas para transformar roles sociales instaurados. En el caso de los roles reproductivos, el objetivo es la consecución del reparto real y efectivo de tareas y responsabilidades. En cuanto al rol productivo, el objetivo se centra en el logro de una remuneración equitativa para hombres y mujeres. Y por último, en cuanto al rol socio cultural o comunitario, uno de los objetivos será el empoderamiento de las mujeres y la instauración de liderazgos femeninos.

En definitiva, la perspectiva de género aporta una nueva forma de mirar y pensar los procesos sociales, a la vez que contribuye a establecer una nueva metodología de trabajo social. Es decir, reconoce a las y los sujetos como agentes de cambio; reconoce la heterogeneidad de demandas y necesidades; impulsa la adquisición individual y colectiva del poder; y posibilita establecer una nueva mirada en la gestión del ciclo de los proyectos de desarrollo.

La institucionalización transversal del género a nivel municipal¹ (DEMUCA: 2000) es más que crear una oficina de la mujer o que la Municipalidad contrate una especialista en género; hay que trabajar para incluir esta perspectiva en todas las políticas, programas y servicios municipales.

Las políticas locales son un conjunto de enunciados acordados, que orientan y comprometen la acción planificada y sistemática del municipio, para lograr igualdad de oportunidades, es decir, que hombres y mujeres tengan las mismas condiciones para ejercer sus plenos derechos. Para formular **políticas con perspectiva de género desde las Municipalidades**, hay que contar con:

- Capacidad** técnica para formular políticas de género (normar y regular).
- Coordinar y vigilar la **operativización** de estas políticas.
- Articulación** con el Ministerio de la Mujer o el mecanismo nacional de género y el sistema de planificación.
- Pacto** entre municipio y la sociedad civil.
- Compromiso** formal del Concejo Municipal.
- Que estas políticas se plasmen en **productos**, resultados y medios: leyes, normas, procedimientos, reglamentos, guías, mecanismos de información y de investigación, metodologías, manuales, guías e instructivos, asistencias técnicas, recursos humanos y financieros, fortalecimiento y reforma institucional, educación y conciencia ciudadana, entre otros.

Incorporar una mirada de género en los proyectos y procesos de desarrollo local, significa además evitar ciertas prácticas socioculturales, de modo que las mujeres representen sus propios intereses y ejerzan sus derechos como ciudadanas de forma plena:

- Invisibilidad:** cuando no se reconoce la realidad de las mujeres, sus aportes, su historia, y cuando se utiliza un lenguaje masculino excluyente de las mujeres.
- Exclusión:** cuando no se incorporan las demandas específicas de las mujeres, o cuando éstas no están presentes en espacios de participación.
- Subordinación:** cuando se considera que otros deben representar los intereses de las mujeres porque carecen de capacidad o poder.
- Sexismo:** cuando se considera que las mujeres y los hombres deben mantenerse en los roles y espacios asignados socialmente.

El enfoque de género no promueve instalar procesos paralelos a la gestión de un proyecto o de un gobierno, sino incorporar en las metodologías y enfoques generales, categorías e instrumentos adecuados para mirar la realidad de una manera más justa. En este sentido, se plantean los

¹ Texto extraído del libro "Inclusión de la Perspectiva de Género en la Gestión Municipal", publicado por la Fundación DEMUCA, a quien agradecemos su contribución en este manual.

siguientes aspectos **necesarios para la institucionalización de la perspectiva de género en el gobierno local:**

- Visualizar la heterogeneidad** de la ciudadanía mediante la realización diagnósticos desagregados por sexo, la utilización de un lenguaje inclusivo de lo masculino y lo femenino, la recuperación de los hitos históricos relevantes para las mujeres, etc.
- Visualizar e **incorporar las necesidades** y demandas específicas de los diferentes grupos, en particular, los tradicionalmente excluidos como son las mujeres. Esto se logra mediante el análisis de los efectos diferenciados para hombres y mujeres, de los principales problemas del barrio o de los sectores, del análisis del acceso y control de las mujeres a los recursos y beneficios del desarrollo, y con la consecución de acciones positivas, es decir, aquellas que favorezcan o privilegien los problemas y proyectos de las mujeres para corregir la exclusión histórica y nivelar las desigualdades entre los géneros.
- Incorporar acciones específicas** para garantizar el acceso de las mujeres a las juntas barriales y a los gobiernos locales, dada su exclusión persistente en este campo mediante convocatoria a lugares en horarios adecuados para las mujeres, apoyo en el cuidado de hijos e hijas, promoción de su participación paritaria en asambleas, comités, mesas y otros espacios. En este sentido, se recomienda la reserva de una cuota mínima de participación para las mujeres con el objetivo de promover su liderazgo y presencia directa en los espacios de toma de decisiones.

P.ej. Las siguientes preguntas pueden ser adecuadas para hacer un análisis de género:

Roles de Género: ¿Quién cumple qué rol en la familia y en la sociedad?

División del Trabajo: ¿Quién hace qué?

Acceso a y control sobre recursos: ¿Quién tiene qué?

Posición socio – política: ¿Cuál es la posición de las mujeres en la sociedad en relación con los hombres?

Factores influyentes: ¿Qué factores influyen en la situación de género?

Necesidades prácticas e intereses estratégicos de género: ¿Quién tiene qué tipo de necesidades?

Capacidad institucional de género: ¿Cuán sensible es la institución a las necesidades de género?

Beneficios del proyecto: ¿Quién recibe qué en proyectos de desarrollo?

Política nacional y local con respecto a mujeres, género y desarrollo: ¿En qué marco de políticas opera el proyecto?

Participación: ¿Quién participa y cómo?

Las preguntas claves que se debe contestar en el ámbito de la **participación de las mujeres** son:

- ¿Cuál es el modelo de participación implementado?
- ¿Quiénes son los y las participantes?
- ¿Es la participación exitosa para las partes involucradas?
- ¿Qué se puede hacer para mejorar la participación de las mujeres?

Con el objetivo de incrementar la participación de las mujeres, se recomienda de modo general, tanto si los proyectos fueron planificados con enfoque de género como si no, analizar los siguientes aspectos:

- Si las mujeres participaron a título personal o en representación de organizaciones femeninas.
- El porcentaje que representaron en el universo total de personas participando.
- Si se les proveyó de espacios o apoyos especiales para la formulación de sus intereses.
- Si se llevaron adelante procesos de conciliación entre intereses contrapuestos de hombres y de mujeres.
- Si se tomaron en cuenta consideraciones culturales de la comunidad involucrada para la participación de las mujeres.
- Si se realizaron actividades especiales para facultar a los grupos de mujeres para la participación, como por ejemplo: alfabetización, técnicas de diálogo, negociación y liderazgo, entrenamiento en determinadas destrezas, entre otras.
- Si se consideró si el proyecto afecta a la situación de hombres o mujeres menos privilegiadas.

Las **herramientas** que se recomienda aplicar al analizar la participación de mujeres en el ciclo de un proyecto, se relacionan con las siguientes preguntas:

- ¿Hasta qué grado participan los hombres y las mujeres del grupo destinatario en la toma de decisiones relativas al proyecto?
- ¿Quién aporta mano de obra --remunerada o no--, recursos financieros y materiales?
- ¿Cuál es el efecto de las actividades del proyecto sobre los hombres y las mujeres, en diferentes grupos sociales?

- ¿Quiénes se benefician con el resultado esperado del proyecto?
- ¿Quiénes tienen acceso y control sobre qué tipo de recursos y facilidades?
- ¿Quién(es) serán responsables de la continuación de las actividades del proyecto (sostenibilidad)?
- ¿Se ha tomado en consideración si todas las partes disponen de las capacidades para participar: tiempo, recursos, cualificaciones, poder para tomar decisiones, etc.?
- ¿Ha habido una adecuada comunicación, intercambio de información y sensibilización, como apoyo a los procesos de participación?

5. Anexos

1) Propuesta de guión para el documento de formulación

UN PROYECTO FORMULADO EN DIEZ PASOS

1. DATOS DE PRESENTACION DEL PROYECTO

- 1.1. Título del Proyecto.
- 1.2. Fecha de elaboración del Documento.
- 1.3. Entidad que presenta el Proyecto y entidad a la que se presenta.
- 1.4. Fecha de inicio y cierre.

2. FINANCIACION TOTAL

Se indicará el presupuesto global y desglosado por entidades financiadoras.

3. DESCRIPCION RESUMIDA DEL PROYECTO

Este apartado debe cumplimentarse de manera que permita de forma breve y concisa la comprensión global del proyecto e incluya todos los elementos y datos relevantes del mismo. Esta descripción resumida debe presentarse de acuerdo al esquema del marco lógico, incluyendo objetivos y resultados, indicadores y principales factores externos o condiciones. Igualmente se expresará claramente para quién se realiza la acción, describiendo y cuantificando a los beneficiarios y su ubicación.

4. CONTEXTO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

- 4.1. Contexto y antecedentes.
- 4.2. Descripción de beneficiarios y otros actores implicados.
Se realizará esencialmente una consideración sobre los beneficiarios, las contrapartes (o socios) y otros interlocutores en el proceso específico de desarrollo sobre los que se quiere intervenir. Es esencial conocer sus intereses respectivos, sus percepciones y sus interrelaciones.
- 4.3. Principales problemas detectados.
Se comentarán los principales problemas detectados en la realidad sobre la que se piensa incidir, sus relaciones y el procedimiento seguido para su detección. Se considera muy adecuada la preparación de un árbol de problemas en el que se pongan de manifiesto las relaciones de causas y efectos entre los distintos problemas identificados.
- 4.4. Análisis de objetivos.
- 4.5. Análisis de alternativas y justificación de la intervención elegida.

5. LÓGICA DE INTERVENCIÓN

Para garantizar la coherencia interna del proyecto es necesario encadenar la secuencia lógica dada entre las actividades, los resultados y los objetivos, de manera que se cumpla la siguiente relación: con los medios (humanos, técnicos y materiales) se emprenden las actividades y con éstas se alcanzan los resultados. El logro de los resultados debe conducir al objetivo específico, el cual contribuye al logro del objetivo general. Tanto los objetivos como los resultados se enuncian como si ya estuviesen conseguidos (en participio).

- 5.1. Objetivo general.
- 5.2. Resultados esperados.
- 5.3. Actividades previstas.
- 5.4. Matriz de planificación (*lógica de intervención, indicadores o.v., fuentes de verificación y factores externos*).

6. PROGRAMACIÓN, PRESUPUESTO Y PLAN DE EJECUCION

- 6.1. Cronograma de actividades.
Partiendo de un horizonte anual o plurianual, se deben detallar las actividades descritas anteriormente, estableciendo la fecha (semana o mes) en la que se ejecutarán. En la primera columna se relacionan todas las actividades y en columnas siguientes se especifica, marcando con una «X», en qué momento se realizarán dentro del tiempo de duración del proyecto.
- 6.2. Desglose presupuestario
Se realizará un desglose del presupuesto por conceptos y financiadores. Los conceptos se subdividirán en: 1) costes directos o gastos necesarios para la puesta en marcha del proyecto y su ejecución, 11) recursos humanos (personal), 12) gastos corrientes en bienes y servicios de mantenimiento de los equipos y materiales, 13) viajes y estancias, 14) inversiones, 15) fondo rotatorio (crédito), 16) infraestructura/s y otros acordes con la estructura del proyecto, 17) formación, cursos de capacitación, etc. Y 2) costes indirectos, aquellos que no se incluyen

directamente en la financiación de la ejecución del proyecto: 21) gastos de diseño y seguimiento y evaluación cuando proceda. En el apartado «Otros gastos», está previsto para desembolsos no contemplados en los anteriores conceptos y se deberá especificar por componentes. El concepto de gastos imprevistos será aceptado únicamente si se explicitan los imprevistos relacionándolos con los indicadores de riesgo, debiéndose especificar qué destino tendrán dentro del proyecto de no producirse la situación de riesgo.

6.3. Plan de ejecución

En caso de subvención, detallar el organismo beneficiario, cuantía y concepto presupuestario, objeto de la misma, plazo de ejecución y justificación y otras condiciones.

6.4. Procedimientos de organización interna.

Se trata aquí de describir la organización del personal asignado al proyecto, del conjunto de instituciones involucradas en su ejecución y del reparto de responsabilidades, presentando un organigrama siempre que sea posible.

7. ESTUDIO DE VIABILIDAD/SOSTENIBILIDAD

Con el estudio de viabilidad se pretende disponer de los datos necesarios que informen sobre las posibilidades de que los resultados del proyecto se mantienen en el futuro tras su cierre. La viabilidad de un proyecto depende de un conjunto de factores de desarrollo que ya han sido considerados en las páginas precedentes:

- 7.1. Políticas de apoyo.
- 7.2. Aspectos institucionales.
- 7.3. Aspectos socioculturales.
- 7.4. Enfoque de género.
- 7.5. Factores tecnológicos.
- 7.6. Factores medioambientales.
- 7.7. Factores económico-financieros.

8. PROCEDIMIENTOS DE GESTION TRAS LA FINALIZACION DEL PROYECTO Y FORMA DE TRANSFERENCIA PREVISTA

De manera específica y exhaustiva se analizará el procedimiento que se seguirá para trasladar la responsabilidad y la propiedad del proyecto tras su finalización, expresando el traspaso de inmuebles, bienes y equipos adquiridos, así como la afectación de los inmuebles, régimen de titularidad y propiedad. Se pide también un comentario sobre las entidades que asumirán la propiedad y responsabilidad de su mantenimiento y/o gestión.

9. COMPLEMENTARIEDAD CON LA POLÍTICA AL DESARROLLO DE LA MUNICIPALIDAD

Se indicará que sinergias ofrece el proyecto con la estrategia municipal de desarrollo, describiendo las complementariedades factibles con otros programas locales.

10. RELACIÓN DE ANEXOS

Deben incluirse todos los documentos oficiales que han servido para justificar la propuesta y otros de relevantes interés.

2) Casos prácticos

Caso 1: Vallegrande (España)

Vallegrande es un municipio rural, alejado de los grandes centros urbanos de la zona. El crecimiento demográfico ha sido importante en los últimos años. El clima es templado y resulta sumamente apto para la actividad agrícola. Un número significativo de los agricultores se encuentra organizado en una Asociación que defiende sus intereses. El Grupo de Acción Local ha trabajado con esta Asociación de Pequeños Agricultores en varios proyectos durante los últimos tiempos.

Los pequeños agricultores de Vallegrande han visto como disminuían sus ingresos de forma alarmante durante los últimos años. Por este motivo, en la zona se han dejado de cultivar las parcelas menos productivas y algunos de los agricultores más jóvenes han emigrado hacia las grandes ciudades para trabajar en la construcción y en la industria. En la comarca se percibe un fuerte descontento social y una desmoralización generalizada.

Este diagnóstico coincide con el expresado por los técnicos del Servicio de Extensión Agraria que el Ministerio de Agricultura tiene en la zona.

La principal fuente de ingresos de los pequeños agricultores proviene de la venta de sus cosechas de tomate, ya que no existen otras fuentes alternativas de ingresos, a pesar de contar la región con claros valores paisajísticos e históricos que podrían sustentar alguna iniciativa de tipo turístico. Tampoco se obtiene ningún valor añadido de las ricas producciones tradicionales que perduran en la comarca y que son elaboradas básicamente por las mujeres.

Los ingresos de estos agricultores han disminuido en los últimos tiempos por diversos motivos. En primer lugar, se señala que los costes de producción soportados por estas personas son muy elevados y tienden a aumentar todavía más. Los insumos (maquinaria, plásticos, fertilizantes, etc.) resultan muy caros y, además, su utilización es muy poco eficiente, debido a las pequeñas dimensiones de la mayoría de las propiedades y al desconocimiento de su manejo adecuado por parte de los pequeños agricultores.

En la zona existen unos pocos proveedores de materiales y maquinaria que aprovechan su situación para obtener unos altos márgenes comerciales. Además de lo ya señalado, hay que reconocer que la elevada inflación soportada en el país ha contribuido al incremento de los precios de esos insumos.

Por otra parte, se ha detectado que las cosechas son cada vez más escasas. Según un informe de la Delegación del Ministerio de Agricultura, con el que está básicamente de acuerdo la Asociación de Pequeños Agricultores de Vallegrande, las causas principales de estas bajas cosechas son las pérdidas por plagas, la utilización de técnicas productivas inadecuadas y el agotamiento general de la tierra.

La escasez de agua es también señalada como una de las razones que explican el poco rendimiento obtenido en las parcelas de cultivo. Los pequeños agricultores no consiguen unos beneficios más importantes debido a los bajos precios de venta de sus productos.

Las ventas se efectúan en la misma zona a intermediarios mayoristas que, en la práctica, acaban imponiendo los precios. Estos intermediarios forman un grupo cohesionado y resultan fundamentales en la actualidad para la comercialización de las cosechas de tomate. Una buena parte de los agricultores desconocen los mecanismos de funcionamiento del mercado.

Los intermediarios justifican sus bajos precios por las malas comunicaciones existentes en la región. También hay que reconocer que el tomate ha perdido valor en esos mercados debido a una clara sobreoferta estacional, provocada por la aparición de nuevos competidores. En la actualidad, se pretende identificar y diseñar alguna nueva intervención que tienda a mejorar las condiciones de vida de este colectivo, para lo cual se hará:

Un análisis de los distintos grupos implicados

Un análisis de los problemas.

Un análisis de los objetivos de desarrollo.

Un análisis de alternativas.

La matriz de planificación de un proyecto de desarrollo.

Caso 2: Montecito (Honduras)

El municipio de Montecito presenta graves carencias en diversos órdenes socioeconómicos. Es atravesada por el río Curicó, única corriente superficial de agua en la zona. Tiene un clima tropical, con alternancia de épocas de lluvia y períodos secos. En verano se alcanzan unas temperaturas medias de 30°C, mientras que en invierno la media desciende hasta los 19°C. Las lluvias torrenciales aparecen en verano y otoño.

La actividad económica principal es la agricultura de exportación, siendo los principales productos el banano y la piña. Junto a la actividad agrícola existen estancias ganaderas dedicadas a la cría de vacuno. Muchas familias poseen alguna pequeña tierra donde cultivan algunos productos para el autoconsumo (papa, frijoles, maíz, etc.) y crían algunos animales (aves y cerdos especialmente).

Las mujeres suelen tener una participación muy destacada en esta producción doméstica y se encargan de todas las labores de la casa. Los niños, muy numerosos, colaboran en las tareas domésticas y asisten de forma irregular a la escuela.

En los últimos tiempos, algunos informes de los servicios de salud han detectado un aumento significativo de la mortalidad, especialmente infantil, provocado por la alta incidencia de las enfermedades infecciosas de transmisión a través del agua. El malestar causado por estos problemas es muy patente en las comunidades campesinas.

Los servicios médicos y sanitarios se prestan de una manera muy deficiente y desarrollan una actividad exclusivamente curativa. El único Centro de Salud del municipio se encuentra en un edificio que no reúne ninguna condición para ese tipo de uso. El equipamiento básico y el material sanitario, están en muy mal estado, y está atendido únicamente por un enfermero. Hay que señalar que en el municipio se localizan otros cinco médicos que atienden consultas privadas, con mucha mejor cobertura sanitaria, aunque sus precios impiden que la población más necesitada pueda utilizar sus servicios. Aparte de estos servicios médicos institucionales, existe un número importante de curanderos que cumplen funciones sanitarias.

El manejo del agua para consumo humano en Montecito es completamente inadecuado. No existe ninguna red pública de abastecimiento de agua y las mujeres y los niños suelen ser los encargados de ir a buscar el agua al río y a los pocos pozos que existen en la zona. Además, no conocen las implicaciones sanitarias que representa el consumo de agua en malas condiciones y no se efectúa ninguna de las prácticas generalmente recomendadas: cocción del agua, uso de filtros, etc. Tampoco existen en las distintas escuelas programas específicos de educación para la salud. De todas formas, no es el desconocimiento la única causa que provoca un mal manejo del agua. Los informes existentes sobre la calidad del agua muestran que ésta no es apta para el consumo humano. Por una parte, la agricultura de la zona, basada en el monocultivo de muy pocos productos destinados a la exportación y la extensión reciente de las estancias ganaderas han provocado la deforestación de buena parte de los bosques autóctonos, aumentando de forma significativa la erosión. Por otra, la utilización intensiva de productos químicos para aumentar la productividad ha generado

unos niveles preocupantes de contaminación de los acuíferos subterráneos, lo que afecta a la salud de la población que se abastece en los pozos.

También se encuentran en la zona vertederos incontrolados, debido a la escasez e insuficiencia de los servicios prestados por el Municipio, que contribuyen significativamente a la contaminación de las reservas subterráneas de agua. La comunidad, por su parte, muestra una escasa educación referente al manejo de basuras. Las aguas del río Curicó presentan un nivel preocupante de contaminación debido, aparte de la erosión ya reseñada, a los vertidos incontrolados de las aguas negras y a la contaminación industrial que producen el matadero y la fábrica de curtidos.

Después de esta descripción somera de la situación del municipio, el equipo de planificación se propone efectuar: En la actualidad, se pretende identificar y diseñar alguna nueva intervención que tienda a mejorar las condiciones de vida de este colectivo, para lo cual se hará:

Un análisis de los distintos grupos implicados

Un análisis de los problemas.

Un análisis de los objetivos de desarrollo.

Un análisis de alternativas.

La matriz de planificación de un proyecto de desarrollo.

6. Glosario de términos

Diseño de un proyecto: es la puesta sobre papel de los propósitos, sistematización de la información disponible, visibilizar los elementos clave, análisis del entorno, establecimiento de mecanismos de comunicación e identificación de mediciones para desarrollar acciones transformadoras de la realidad.

Antecedentes: corresponde a todos los aspectos del análisis de la realidad en la que se pretende incidir. Deben abarcarse consideraciones políticas, institucionales, sociales, económicas y culturales. Podríamos decir que es la descripción de la realidad.

Justificación: es el apartado donde relacionamos la realidad descrita con la transformación que queremos realizar, es decir, por qué queremos intervenir. Sin duda, aquí se manifiesta una postura política e ideológica.

Contexto: nos corresponde describir y analizar otras intervenciones que se realizan y ver su conexión con nuestra propuesta y ámbito de acción.

Ciclo del proyecto: los diversos pasos que contiene el desarrollo de un proyecto. En general, se puede decir que son: su diseño, su implementación, el seguimiento y la evaluación. Cada paso implica una serie de aspectos metodológicos necesarios para su consecución.

Problema: es la definición – descripción de la situación (que siempre es negativa) sobre la que pretendemos incidir y, por ende, solucionar. Normalmente, un problema general se desagrega en otros problemas o situaciones negativas en distintos aspectos de la realidad.

Objetivo general: responde al planteamiento en “positivo” del problema que se pretende resolver o bien, contribuir a resolver. Se plantea como ya logrado, es decir, como si se hubiera resuelto el problema.

Objetivo específico: es el planteamiento en positivo de los sub-problemas, por lo tanto, está íntimamente relacionado con el objetivo general, es decir se deriva de él. También se plantea como si ya se hubiera alcanzado, y de él se plantean los resultados que queremos obtener. Se recomienda que cada proyecto plantee un solo objetivo específico que responda al abordaje de la alternativa seleccionada para atender el

problema focal (u objetivo general). En caso de contar con varios objetivos específicos, ligados a un objetivo general, se sugiere formular un programa.

Causas: al analizar una situación determinada, se debe deducir de dónde o bien por qué se motiva esa situación indeseable o que se pretende modificar.

Efectos: estos corresponden a las consecuencias, que tiene esa situación sobre el medio ambiente, las personas, los procesos, las instituciones, las políticas, etc.

Resultados (fines): se refiere a la situación ideal, lo que queremos obtener después de realizar un conjunto de acciones. Estos están directamente relacionados con el objetivo específico.

Actividades (medios): son las acciones que se definen y se deben realizar para alcanzar los resultados esperados. Incluso, una actividad determinada puede contemplar una serie de sub-actividades.

Insumos: es lo que requerimos para llevar a cabo actividades. Pueden ser humanos, de infraestructura, equipamiento, apoyo logístico, asistencias técnicas, investigaciones, diagnósticos, estudios, etc.

Hipótesis: son factores o situaciones externas que afectan o influyen la marcha del proyecto. Normalmente se plantean en positivo, ya que de lo contrario no tendría sentido actuar, además ya se consideran los riesgos en el diseño del proyecto.

Riesgos: son los aspectos o factores externos al proyecto que pueden afectar al desarrollo del mismo.

Pertinencia: es la posibilidad real del proyecto de poder ejecutarse, considerando los riesgos, y que efectivamente se logran los objetivos de transformación.

Indicador objetivamente verificable (IOV): es la expresión numérica que expresa la prueba de un logro, se debe basar en datos obtenibles y además reflejar un tiempo y espacio.

Fuente de verificación: se refiere a los documentos, estadísticas, informes, etc. en los que se basan los indicadores.

Seguimiento: se corresponde a una actividad constante, permanente y sistemática que debe contemplar el proyecto y corresponde a quienes lo ejecutan. Para ello se deben establecer mecanismos estandarizados que reflejen la marcha del proyecto y su relación entre actividades – resultados y objetivos.

Evaluación: pueden ser de dos tipos. Una externa, que corresponde su ejecución a agentes externos al proyecto y puede hacerse mediante logro de objetivos, de resultados, etc. Y, la otra, corresponde al proceso interno que se genera desde el seguimiento, podría decir que es la otra cara de la moneda. Para ello, se pueden establecer momentos específicos, contar con todas las personas involucradas y permite re-direccionar el proyecto en caso necesario.

Impacto: es un cambio o efecto cuantificable o visible.

Incidencia: se entiende como el efecto que se tiene sobre procesos.

Cronograma: corresponde a la delimitación en el tiempo de las actividades que se van a realizar para obtener los resultados previstos. Se presenta como tabla, donde las variables son el tiempo y el detalle de las actividades.

Matriz de planificación: corresponde a una tabla resumen donde podemos ver de manera fácil los objetivos, los resultados y las actividades, así como las hipótesis en los distintos niveles y sus correspondientes indicadores y fuentes de verificación.

Presupuesto: corresponde al costo total del proyecto, este se plantea de manera detallada por actividades y los correspondientes insumos para su desarrollo. Se puede presentar de varias maneras, pero lo más usual es hacerlo detalladamente, o por aportes.

Aporte solicitado: en el caso de proyectos subvencionados, es el monto en dinero que se pide a la entidad donante que corresponde a los fondos que se necesitan para desarrollar las distintas actividades previstas. Se expresa como porcentaje del total del costo del proyecto; lo que permite visualizar los aportes.

Aporte local: es el monto en dinero o especie con el cual contribuye la entidad o grupo solicitante para desarrollar el proyecto y cambiar una situación determinada. También se expresa como porcentaje del costo total del proyecto.

7. Bibliografía recomendada

CAMACHO, Hugo; CÁMARA, Luis; CASCANTE, Rafael y SAINZ Héctor. *El Enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo.* Acciones de Desarrollo y Cooperación A.D.C. y Fundación CIDEAL. Madrid, 2001.

CRESPO A., Marco A. *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico. Conceptos esenciales y aplicaciones.* Caracas, 2010.

GÓMEZ GALÁN, Manuel y SAINZ OLLERO, Héctor. *El ciclo de proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico.* CIDEAL. Madrid, 1999.

NORAD. *El enfoque de marco lógico.* IUDC/UCM/CEDEAL. Madrid, 1997.

NORAD. *Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores.* IUDC/UCM/CEDEAL. Madrid, 1997.

ORTEGÓN, Edgar y PRIETO, Adriana. *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.* ILPES & CEPAL. Publicación de las Naciones Unidas, 2005.

ROURA, Horacio y CEPEDA, Horacio. *Manual de Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos de Desarrollo Rural.* Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social-ILPES. Santiago de Chile, 1999.

SCHEJTMAN, Alexander y BERDEGUÉ, Julio A. *Desarrollo Territorial Rural.* División América Latina y el Caribe del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el Departamento de Desarrollo Sustentable del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2004

_____ *Metodología de proyectos de cooperación al desarrollo.* AECID, Madrid 1999.

_____ *Manual de gestión del ciclo de un proyecto. Enfoque integrado y marco lógico.* Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas. 1993.

_____ *Inclusión de la perspectiva de género en la gestión municipal.* AECID/Fundación DEMUCA. San José, 2000.

_____ *Manual de cooperación descentralizada al desarrollo.* Biblioteca Básica Vecinal N. 9. IEPALA Editorial. Madrid, 1999.